

Manuel José Moreira

**DOS GRUPOS ÀS CATEGORIAS SOCIAIS: CONTRIBUTOS PARA A
COMPREENSÃO DOS PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES DE
EMPRESAS**

**Dissertação submetida à Faculdade de Psicologia e Ciências
da Educação da Universidade do Porto para a obtenção do
Grau de Doutor em Psicologia, Especialização em Psicologia
das Organizações, sob a orientação do Professor
Doutor José Miguez**

2007

Ref. 17409

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

RESUMO

A dissertação pretende ser um contributo para a compreensão da complexidade dos processos de fusão e aquisição de empresas no que diz respeito ao seu lado humano.

Sendo a formação das equipas de trabalho um dos aspectos cruciais no sucesso da combinação das estruturas organizacionais, a dissertação procura perceber a natureza distinta de dois sistemas sociais que coexistem sob a mesma etiqueta de grupo nos processos de consolidação das novas estruturas pós-fusão.

A investigação procura pontos de ancoragem na articulação entre duas teorias de grupo, a da identidade social, em torno de uma definição categorial, e a dos modelos de inspiração sociotécnica, em torno de uma definição dinâmica (Wilder & Simon, 1998).

A revisão da literatura é orientada no sentido de perceber a natureza distinta dos dois sistemas sociais (grupo – categoria social), ao mesmo tempo que fornece uma abordagem sobre os estudos que têm sido efectuados à volta dos processos de fusão e aquisição de empresas no que diz respeito ao comportamento organizacional, em particular ao *intergrupo*.

Os estudos empíricos permitem, num primeiro momento: a) a emergência de categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão, para além dos calendários formais estabelecidos, quando o processo de fusão foi declarado já formalmente extinto; e b) a caracterização das forças tensionais – impulsoras ou restritivas – do desenvolvimento das equipas de trabalho em situação pós-fusão. Num segundo momento, os estudos procuram perceber as condições de emergência dessas categorias sociais, confrontando a teoria da identidade social (Tajfel, 1984), no que diz respeito às estratégias de mobilidade social *versus* mudança social, com o recurso às dimensões de eficácia grupal, tal como são concebidas por Savoie & Beaudin (1995).

ABSTRACT

The dissertation aims to be a contribution to the understanding of company merger and acquisition processes complexity regarding their human side.

Work teams formation being one of the crucial aspects of the success in the combination of organizational structures, the dissertation tries to understand the different nature of two social systems co-existing under the same group label in the new post-merger structures consolidation processes.

The research attempts to find support points in the enunciation of two group theories: that of social identity around a categorical definition, and that of socio-technical inspiration models around a dynamic definition (Wilder & Simon, 1998).

The bibliography is directed to realize the different nature of the two social systems (group - social category). At the same time, it supplies an approach to the studies which have been performed on company merger and acquisition processes concerning the organizational behaviour, mainly the *intergroup*.

At a first stage, the empirical studies allow: a) the emersion of social categories related to pre-merger companies, beyond the established formal timings when the merger process is already officially concluded; and b) the characterization of the tensional strengths – driving or restrictive – of the work teams development in a post-merger situation.

At a second stage, the studies attempt to understand the emersion conditions of those social categories by confronting the social identity theory (Tajfel, 1984) regarding the social mobility strategies *versus* social change with the resort to group efficacy dimensions, such as they are understood by Savoie & Beaudin (1995).

RÉSUMÉ

La dissertation prétend donner une contribution à la compréhension de la complexité des processus de fusion et acquisition d'entreprises, d'un point de vue humain.

Prenant en compte que la formation des équipes de travail est un des aspects les plus cruciaux du succès de la combinaison des structures organisationnelles, la dissertation cherche à comprendre la nature distincte de deux systèmes sociaux qui co-existent sous la même étiquette de groupe, dans les processus de consolidation des nouvelles structures post-fusion.

La recherche essaye de trouver des points d'ancrage au niveau de l'articulation entre deux théories de groupe, celle de l'identité sociale, autour d'une définition catégorielle, et celle des modèles d'inspiration sociotechnique, autour d'une définition dynamique (Wilder & Simon, 1998).

L'analyse de la littérature va dans le sens de comprendre la nature distincte des deux systèmes sociaux (groupe – catégorie sociale), en même temps qu'elle nous permet une approche aux études réalisées autour des processus de fusion et acquisition d'entreprises en ce qui concerne le comportement organisationnel, particulièrement *l'intergroupe*.

Les études empiriques permettent, en premier lieu: a) l'émergence de catégories sociales liées aux entreprises pré-fusion, au-delà des calendriers formels établis, une fois le processus de fusion terminé et formellement déclaré ; et b) la caractérisation des forces de tension – impulsives ou restrictives – lors du développement des équipes de travail en situation post-fusion. En second lieu, les études essaient de percevoir les conditions d'émergence de ces catégories sociales elles-mêmes, en confrontant la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1984), en ce qui concerne les stratégies de mobilité groupale *versus* le changement social, en recourant aux dimensions d'efficacité groupale, telles qu'elles sont conçues par Savoie & Beaudin (1995).

ABREVIATURAS

As abreviaturas utilizadas na dissertação seguem a descodificação normalmente adoptada nas investigações académicas, nomeadamente as normas recomendadas pela American Psychological Association (APA).

A seguir apresentam-se as que foram adoptadas ao longo do texto:

- e.g. – por exemplo
- et al. – com outros autores
- cf. – conforme
- fig. – figura
- Hx – hipótese de investigação, de acordo com a numeração (x)
- op. cit. – citado acima
- p. – página
- pp. – páginas

AGRADECIMENTOS

A tese de doutoramento é um projecto que foi sendo desenhado ao longo de vários anos. Depois de uma experiência de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Empresas, há cerca de 20 anos, nesta Faculdade, que me permitiu enquadrar teoricamente as minhas práticas enquanto psicólogo numa empresa de transportes, passei a ambicionar uma nova meta que me permitisse reflectir, agora, sobre a minha experiência de gestor de recursos humanos numa multinacional financeira.

Este trabalho só se tornou possível porque o Professor Doutor José Miguez aceitou orientar-me. A ele deixo, pois, apresentar o meu primeiro agradecimento. Não foi fácil situar, no início, o meu objecto de estudo, tal era a diversidade de ideias que fervilhavam na minha mente. A primeira tarefa foi, pois, enquadrar-me numa linha de investigação. As teorias de grupos e as questões da eficácia pareceram-me, desde logo, suficientemente motivadoras para prosseguir com o projecto. Reconheço, agora, quão importante foi a orientação do Professor José Miguez, em particular, no primeiro escrutínio das minhas ideias.

Desejo igualmente testemunhar ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço a sua co-orientação. A ele devo a primeira enunciação de algumas hipóteses de ancoragem teórica. A sua tese de doutoramento constitui, aliás, como se poderá ver ao longo deste trabalho, uma referência inultrapassável.

Há cerca de 5 anos, o CITTE (Centro de Investigação e Treino para o Trabalho em Equipa) da Escola de Gestão do Porto (EGP) iniciava os seus primeiros passos e aí pude discutir livremente as questões que haveriam de ser objecto da minha investigação. Não posso, pois, deixar de referir as discussões e o trabalho que aí se produziu. Desejo, por isso, agradecer aos colegas do CITTE, em particular, à Dr^a. Anabela Rodrigues, ao Dr. João Oliveira e ao Dr. Paulo Neves o estímulo que me deram, colocando questões pertinentes e

contribuindo com novas ideias para avançar na investigação. A eles devo ainda a disponibilidade para o trabalho de campo no âmbito dos estudos empíricos.

Uma palavra muito especial é devida à Maria Isabel. Companheira de há muitos anos, a ela recorri para me ajudar em vários domínios, desde a precisão linguística na compreensão de alguns anglicismos até ao arranjo e formatação de alguns gráficos. Foi a sua eterna disponibilidade que ajudou a materializar este projecto. Sempre presente, foi o meu suporte afectivo e emocional, mesmo quando o trabalho se me revelava intolerante.

Índice geral

PLANO DA DISSERTAÇÃO	20
PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
CAPÍTULO I – CONTRIBUTOS PARA A ELABORAÇÃO DE UMA PSICOLOGIA DOS GRUPOS	
1. O grupo: uma multiplicidade de conceitos	26
1.1. Perspectiva grupalista versus individualista	27
1.2. Abordagem interaccionista	29
1.3. A orientação sociológica versus psicológica	31
1.4. Reformulando e incorporando novas perspectivas	33
2. O grupo como sistema	38
2.1. A teoria de campo, de Lewin (1951)	43
2.2. A teoria sociotécnica	46
2.2.1. O grupo de trabalho e o grupo de base, de Bion (1961)	48
2.2.2. O grupo humano, de Homans (1950)	50
3. Interacção versus interdependência: interdependências?	52
3.1. Uma interdependência centrada na relação e na actividade	56
4. O grupo como identidade	59
5. Grupos versus categorias sociais	65
6. Grupos versus equipas	76
6.1. A equipa como metáfora do grupo “bom”	76
6.2. Categorias sociais ou grupos informais?	82
6.3. A equipa de trabalho, as relações intercategoriais e as tensões intergrupo/intragrupo	86
7. Desenvolvimento grupal versus grupalidade	97
7.1. Alguns modelos lineares: os modelos de Bennis & Shepard (1956), de Tuckman & Jensen (1977), de Wheelan (1990, 1994), de Agazarian & Gantt (2000, 2003) e de Devillard (2000)	106
7.2. O Modelo dos Estádios da Vida Grupal, de Worchel (1996)	117

7.3. O Modelo de Equilíbrio Interrompido, de Gersick (1988)	120
7.4. O Modelo dos Ciclos Paradoxais, de Smith & Berg (1986)	121
7.5. O Modelo dos Sistemas Complexos de Arrow, McGrath & Berdahl (2000)	122
7.6. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001)	125

CAPÍTULO II – EFICÁCIA OU EFICÁCIAS DE GRUPO?

1.1. Eficácia grupal: uma sistematização conceptual	131
1.2. Eficácia grupal: tetradimensionalidade versus bidimensionalidade	138

CAPÍTULO III – FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

1. Fusões e aquisições – um fenómeno em expansão	149
2. Conceito, tipologia e fases das fusões e aquisições	153
3. A fragmentação das investigações existentes	165
3.1. Algumas abordagens de recursos humanos	167
3.2. Alguns estudos ao nível da cultura organizacional	170
4. Nós e os outros: o fenómeno intergrupo nas fusões	178

SEGUNDA PARTE – ESTUDOS EMPÍRICOS CENTRADOS EM EQUIPAS DE TRABALHO EM PROCESSO DE PÓS-FUSÃO DE EMPRESAS

INTRODUÇÃO	192
-------------------	------------

CAPÍTULO IV – ESTUDO Nº 1 – DOS GRUPOS ÀS CATEGORIAS SOCIAIS

1. Objectivo	196
---------------------	------------

2. Metodologia	197
2.1. A amostra	197
2.2. Instrumentos de medida	202
2.3. Procedimento	204
2.4. Fiabilidade e validade dos instrumentos de medida	205
3. Variáveis e hipóteses de investigação	207
4. Técnicas de análise de dados	209
5. Agregação dos dados individuais segundo o nível grupal	211
6. Resultados	215
6.1 Controlo do efeito das variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais	215
6.2 Novas hipóteses de investigação	217
6.3 Validação das hipóteses	221
6.3.1 Validação da H1	222
6.3.2 Validação da H2	225
6.3.3 Validação da H3	229
6.3.4 Validação da H4	233
7. Discussão dos resultados	237
7.1 Discussão da H1	237
7.2 Discussão da H2	240
7.3 Discussão da H3	246
7.4 Discussão da H4	253
8. Contribuição do estudo	260
9. Limitações do estudo e possíveis direcções futuras	263

CAPÍTULO V – ESTUDO Nº 2 – DA MOBILIDADE SOCIAL VERSUS MUDANÇA AOS CRITÉRIOS DE EFICÁCIA

1. Objectivo	266
2. Metodologia	267
2.1. A amostra	267
2.2. Instrumentos de medida	270

2.3. Procedimento	271
3. Variáveis e hipóteses de investigação	273
4. Técnicas de análise dos dados	276
5. Estudo de análise factorial – critérios de eficácia	277
6. Validade e fiabilidade dos instrumentos de medida	293
7. Resultados	294
7.1. Resultados referentes às variáveis sócio-organizacionais	294
7.2. Resultados referentes às hipóteses iniciais de investigação	300
8. Discussão dos resultados	313
8.1. Validação das hipóteses formuladas no primeiro estudo	313
8.2. Da mobilidade social versus mudança aos critérios de eficácia	316
9. Contribuição do estudo	327
10. Limitações do estudo e possíveis direcções futuras	329
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 331
 BIBLIOGRAFIA	 337
ANEXOS	366

Índice de figuras

Figura 1	
Dependência estrutural entre cada membro do grupo e todo o grupo	30
Figura 2	
Dinâmicas intercategoriais: exemplo de relações intergrupo num grupo de 10 pessoas	93
Figura 3	
Estádios da Vida Grupal de Worchel	119
Figura 4	
Fases de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001)	127
Figura 5	
Tipologia integrada de fusões e aquisições de Buono & Bowditch (1989)	156
Figura 6	
Fontes colectivas e individuais da resistência dos trabalhadores num processo de fusão de empresas (Larsson, 1990)	174
Figura 7	
Processos de fusões e aquisições: combinação de estruturas organizacionais de tarefa pré-existentes	239
Figura 8	
Processos de fusões e aquisições: combinação de estruturas organizacionais de tarefa e sócio-afectivas pré-existentes	240
Figura 9	
Ortogonalidade do nível individual e grupal	246
Figura 10	
Fases de desenvolvimento grupal e relações intergrupo	250
Figura 11	
As categorias sociais como forças tensionais (impulsoras ou restritivas) no desenvolvimento das equipas de trabalho	261
Figura 12	
Análise confirmatória, segundo o EQS: representação dos parâmetros (solução standardizada, em que os valores relativos aos erros de medição são proporções das variâncias não explicadas)	292

Figura 13

Sistema de relações das variáveis da investigação

325

Índice de quadros

Quadro 1

Taxonomia das relações segundo o nível de análise (Visscher, 2005) 73

Quadro 2

Componentes funcionais e dimensões de eficácia grupal do Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin & Savoie (1995), adaptado por Lourenço (2002) 140

Quadro 3

Dimensões e critérios de eficácia do ICE (Identificação da Concepção da Eficácia) de Lourenço (2002) 145

Quadro 4

Estádios do processo de combinação (Buono & Bowditch, 1989) 159

Quadro 5

Caracterização geral da amostra (nível equipa) - estudo 1 200

Quadro 6

Caracterização geral da amostra: variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais (dados individuais) – estudo 1 201

Quadro 7

Efeito da variável empresa de origem: análise de regressão logística método descendente *stepwise* (rácio de máxima verosimilhança) 218

Quadro 8

Efeito da variável gestor/membro de equipa: análise de regressão logística, método descendente *stepwise* (rácio de máxima verosimilhança) 219

Quadro 9

Critério de agregação de dados individuais em equipa segundo os índices de concordância AD_M e F 235

Quadro 10

Correlação entre o rácio de identidade e o índice de grupalidade (nível Equipa; N=12) 235

Quadro 11	
Caracterização da amostra (nível Equipa) – estudo 2	268
Quadro 12	
Caracterização geral da amostra: variáveis demográficas e sócio- -organizacionais (dados individuais) – estudo 2	269
Quadro 13	
Critérios de eficácia, definidos a partir do Modelo Multidimensional de Eficácia de Beaudin & Savoie (1995) e das dimensões de eficácia do ICE de Lourenço (2002): análise factorial exploratória – <i>alpha</i> de Cronbach	278
Quadro 14	
KMO e Teste de Bartlett (modelo tetradimensional)	279
Quadro 15	
Matriz Anti-Imagem (modelo tetradimensional)	279
Quadro 16	
Comunalidades (modelo tetradimensional)	281
Quadro 17	
Estrutura factorial exploratória: matriz de saturação de factores (modelo tetradimensional)	282
Quadro 18	
Estrutura factorial exploratória – matriz de correlações entre variáveis e factores (modelo tetradimensional)	284
Quadro 19	
KMO e teste de Bartlett (modelo bidimensional)	285
Quadro 20	
Matriz Anti-Imagem (modelo bidimensional)	286
Quadro 21	
Comunalidades (modelo bidimensional)	286
Quadro 22	
Análise factorial exploratória: matriz de saturação de factores e matriz de correlação entre variáveis e factores (modelo bidimensional)	287

Quadro 23	
Análise factorial confirmatória: índices de ajustamento do modelo de dois factores	289
Quadro 24	
Efeito da variável empresa de origem: análise de regressão logística, método descendente <i>stepwise</i> (rácio de máxima verosimilhança)	296
Quadro 25	
Efeito da variável gestor/membro de equipa: análise de regressão logística, método descendente <i>stepwise</i> (rácio de máxima verosimilhança)	298
Quadro 26	
Efeito da variável última promoção: análise de regressão logística, método descendente <i>stepwise</i> (rácio de máxima verosimilhança)	299
Quadro 27	
Percepção sobre a fusão, índice de grupalidade e critérios de eficácia segundo a categoria social empresa pós-fusão, colocada em primeiro lugar (nível membro de equipa, N= 71)	302
Quadro 28	
Critério de agregação de dados individuais em equipa segundo os índices de concordância AD_M e F	304
Quadro 29	
Índice de grupalidade e critérios de eficácia segundo a categoria social empresa pós-fusão (nível equipa, N=11)	305
Quadro 30	
Correlações (r de Pearson) entre categoria social pós-fusão, percepção sobre o processo de fusão, índice de grupalidade e critérios de eficácia (nível membro de equipa; n=98)	307
Quadro 31	
Correlações (ró de Spearman) entre categorias sociais pós-fusão, índice de grupalidade e critérios de eficácia (nível equipa; n=11)	308

Quadro 32

Correlações de ordem zero e correlações parciais de primeira ordem controladas pelo critério de eficácia factor 1 entre as variáveis categoria social, percepção sobre a fusão e índice de grupalidade (nível individual) e entre categoria social e índice de grupalidade (nível grupal)

310

Quadro 33

Correlações de ordem zero e correlações parciais de primeira ordem controladas pelo critério de eficácia factor 2 entre as variáveis categoria social, percepção sobre a fusão e índice de grupalidade (nível individual) e entre categoria social e índice de grupalidade (nível grupal)

311

Índice de gráficos

Gráfico 1

Categorias sociais salientes no endogrupo após um processo de fusão de empresas (10 anos sobre a primeira fusão e 5 anos sobre a segunda fusão) 223

Gráfico 2

Categorias sociais salientes no exogrupo após um processo de fusão de empresas (10 anos sobre a primeira fusão e 5 anos sobre a segunda fusão) 224

Gráfico 3

Comparação entre o índice de grupalidade percebido pelos membros das equipas de trabalho segundo as categorias sociais do endogrupo Actual Companhia e Actual Equipa colocadas em primeiro lugar 225

Gráfico 4

Comparação entre o índice de grupalidade percebido pelos membros das equipas de trabalho segundo as categorias sociais do endogrupo Actual Companhia e ex-Companhia A colocadas em primeiro lugar 226

Gráfico 5

Comparação entre o índice de grupalidade percebido pelos membros das equipas de trabalho segundo as categorias sociais do endogrupo Actual Equipa e ex-Companhia A colocadas em primeiro lugar 227

Gráfico 6

Comparação entre o índice de grupalidade percebido pelos membros das equipas de trabalho segundo as categorias sociais do exogrupo Actual Companhia e ex-Companhia B colocadas em primeiro lugar 228

Gráfico 7

Comparação entre o índice de grupalidade percebido pelos membros das equipas segundo as categorias sociais do endogrupo colocadas em terceiro lugar 229

Gráfico 8

Comparação entre o índice de grupalidade percebido pelos gestores e pelos membros das equipas 230

Gráfico 9

Índice de grupalidade percebido pelos membros das equipas de trabalho em função de terem sido promovidos nas empresas pré-fusão ou pós-fusão 231

Gráfico 10

Índice de grupalidade dos membros das equipas segundo as suas empresas de origem (pré-fusão e pós-fusão) 232

Gráfico 11

Comparação entre a escolha da categoria social actual companhia, de acordo com a empresa a partir da qual foram recrutados 233

Gráfico 12

Número de componentes extraídas (modelo bidimensional) 288

PLANO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação desenvolve-se em duas partes. Na primeira, procedemos ao enquadramento teórico das questões que são objecto da nossa investigação e, na segunda, apresentamos os estudos empíricos que suportam as hipóteses de investigação. A primeira parte integra três capítulos e a segunda, dois. No primeiro capítulo, efectuamos uma revisão da literatura no que diz respeito às principais contribuições para uma psicologia dos grupos, no segundo, abordamos as questões da eficácia grupal e, no terceiro, procedemos a uma revisão da literatura sobre comportamento organizacional em processos de fusão e aquisição de empresas. Os dois últimos capítulos dedicar-se-ão à apresentação dos estudos empíricos. O quarto capítulo é, assim, dedicado ao primeiro estudo, que aborda a emergência das categorias sociais nos processos de pós-fusão, e o quinto capítulo, é dedicado ao segundo estudo, que apresenta os trabalhos relativos à eficácia grupal.

O primeiro capítulo pretende ser um contributo para uma psicologia dos grupos, na medida em que a revisão da literatura é efectuada à luz do nosso entendimento sobre o conceito de grupo, enquanto sistema sociotécnico, e da sua diferenciação em relação a outros conceitos, em particular, o de categoria social, com o qual partilha a mesma etiqueta de grupo. Como o objectivo principal da dissertação é a articulação entre os dois conceitos, a revisão da literatura procura pontos de ancoragem entre a teoria dos sistemas dinâmicos, na linha das investigações desenvolvidas por autores como, por exemplo, Wheelan (1990, 1994), Agazarian & Gantt (2000, 2003) e Arrow, McGrath & Berdahl (2000), e a teoria da identidade social, com base nos trabalhos, particularmente, de Tajfel (1984) e de Turner (1990).

Passaremos em revista as principais orientações que conduzem à noção de grupo, de que destacaremos, em particular, os contributos de Lewin (1951), de Bion (1961) e de Homans (1950), na medida em que eles aportam contributos para uma formulação de grupo, enquanto sistema constituído por dois subsistemas – sócio-afectivo e tarefa – que são fundadores da teoria sociotécnica. O Modelo de Miguez & Lourenço (2001), que nos serve de suporte

para a articulação com a teoria da identidade social, é herdeiro do contributo daqueles autores, na medida em que se reclama do paradigma da teoria sistémica e, particularmente, sociotécnica.

O debate em torno da noção de grupo, conforme o definimos, segundo o modo dinâmico ou categorial (Wilder & Simon, 1998) é introduzido, de modo a clarificar a natureza dos dois conceitos de grupo e categoria social. Sendo o nosso campo de investigação as equipas de trabalho no contexto dos processos de fusão e aquisição de empresas, procuraremos uma definição para equipa, uma vez que a sua designação apresenta aspectos que relevam da sua natureza, enquanto grupo ou não grupo, segundo várias definições. Neste aspecto, apresentaremos os principais contributos que conduzem a uma definição intercambiável ou não com a definição de grupo, como, por exemplo, os trabalhos de Lemoine (1995) e Katzenbach (2000).

Faremos, em seguida, uma apresentação breve de alguns modelos de desenvolvimento grupal, na medida em que contribuem para uma definição de grupo e para uma explicação sobre a forma como eles nascem e se desenvolvem nas organizações. Na verdade, não faz sentido falar-se de grupo sem falar do seu próprio desenvolvimento. Sendo certo que há mais semelhanças entre os diferentes modelos de desenvolvimento grupal do que diferenças (Wheelan 1994), a sua apresentação, segundo uma tipologia baseada nos contributos de Lourenço (2002), servir-nos-á para introduzir o Modelo de Miguez & Lourenço (2001), o qual servirá de suporte aos nossos estudos empíricos.

O segundo capítulo aborda as questões da eficácia grupal. A partir de uma revisão dos principais modelos de eficácia existentes na respectiva literatura, forneceremos pistas para a sua sistematização, com a qual pretendemos contribuir para uma definição de eficácia grupal. Abordaremos em particular as questões referentes à tetradimensionalidade da eficácia, de acordo com Beaudin & Savoie (1995) ou à sua bidimensionalidade, segundo Lourenço (2002), que servem de suporte teórico ao segundo estudo empírico.

O terceiro capítulo pretende ser um contributo para o estudo dos grupos nos processos de fusão e aquisição de empresas. Abordaremos o conceito de fusão, a tipologia e as fases que normalmente caracterizam aqueles

processos, de modo a enquadrarmos a nossa investigação. Faremos, em seguida, uma breve apresentação das investigações existentes ao nível do comportamento organizacional, com a qual pretendemos dar um contributo para investigações futuras, no nosso país, na medida em que nas pesquisas que efectuámos foi detectada essa lacuna. A revisão da literatura incidirá em investigações produzidas sob o paradigma da teoria da identidade social, em particular, em torno do fenómeno intergrupo, já que infelizmente não encontrámos trabalhos sobre processos de fusão de empresas à luz da definição dinâmica de grupo.

A segunda parte será preenchida com os estudos empíricos. Sendo os processos de fusão um campo privilegiado para testarmos a diferenciação conceptual entre grupo e categoria social, na medida em que estas emergem normalmente em torno das empresas pré-fusão e prolongam-se no tempo, para lá dos calendários formais, procurámos testar a articulação entre os conceitos de grupo segundo a definição dinâmica e categorial em duas empresas financeiras que foram objecto de sucessivas fusões nos últimos anos.

A nossa análise incidiu sobre equipas de trabalho, que foram reconfiguradas, na sequência dos processos de combinação das estruturas das empresas fusionadas. Os estudos são apresentados de modo a evidenciar o efeito que as categorias sociais exercem sobre o funcionamento das equipas de trabalho, no que diz respeito ao seu desenvolvimento, enquanto grupos.

No primeiro estudo (quarto capítulo), a preocupação é comparar algumas situações que fazem emergir as categorias sociais, ora como forças impulsoras, ora como forças restritivas do desenvolvimento das equipas enquanto grupos. No segundo estudo (quinto capítulo), procura-se ir um pouco além na articulação entre a teoria da identidade social e a teoria dos grupos dinâmicos, tentando uma explicação para as estratégias de mobilidade social e de mudança social, à luz dos critérios de eficácia, enquanto construtos provenientes da teoria sociotécnica.

Os resultados, não só fazem capturar as categorias sociais enquanto sistemas sociais diferentes dos grupos, como suportam as nossas hipóteses de que existe uma relação entre a forma como elas se desenvolvem,

em torno das empresas pré-fusão e pós-fusão, e o funcionamento das equipas de trabalho.

Os estudos procuram explicar como a articulação entre a definição categorial e a definição dinâmica pode aportar benefícios mútuos para a teoria da identidade social e para a teoria sociotécnica. Ao mesmo tempo, os estudos ajudam à compreensão da complexidade dos processos de fusão de empresas, nomeadamente, através da diferenciação dos conceitos de grupo e de categoria social, que surgem frequentemente com uma grande ambiguidade no terreno organizacional.

PRIMEIRA PARTE

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I

CONTRIBUTOS PARA UMA PSICOLOGIA DOS GRUPOS

1. O grupo: uma multiplicidade de conceitos

O vocábulo grupo envolve uma tal multiplicidade de conceitos que qualquer síntese seria tarefa impossível de empreender. A literatura sobre grupos mostra-nos, porém, algumas propostas de sistematização destinadas a ultrapassar a dificuldade de uma síntese conceptual. A dificuldade não é recente, muito embora tenha sido nos últimos anos que se intensificou enormemente a produção de trabalhos de investigação sobre a teoria dos grupos. Visscher (2001), a quem se deve uma tentativa de arrumação conceptual na linha da dinâmica de grupos, dá-se conta da referida impossibilidade quando, recuando sessenta anos, se depara com a recusa de Redl (1942) em definir grupo, pois "os grupos são fenómenos compostos de tantos ingredientes diferentes que uma tentativa de os reunir numa fórmula única [...] só pode resultar em vão" (Visscher, *op. cit.*, p. 37).

Poderíamos começar, num primeiro momento, por negar a própria existência real do grupo, como o fez, por exemplo, Allport (1923, 1924), um dos primeiros teóricos do século passado, para quem o grupo não passa de uma falácia, pois só o indivíduo é real, na medida em que só ele pode pensar, sentir, decidir e actuar. No extremo oposto, e para falarmos de um autor seu contemporâneo, poderíamos recorrer a McDougall (1920), para quem só o grupo existe e "se converte no agente moralizador do indivíduo, pois fá-lo desejar o bem-estar comum, ao mesmo tempo que o ajuda a adquirir a sua máxima expressão como ser humano" (p. 4). Teríamos, deste modo, a primeira abordagem possível: grupalista versus individualista, a qual tem, de facto, uma presença muito forte na literatura sobre grupos, durante todo o último século, em vários movimentos pendulares, conforme assinalam vários autores (*e.g.*, Cartwright & Zander, 1968; Bramel & Friend, 1987; Alcover, 1999; Forsyth, 2000; Visscher, 2001; Sánchez, 2002; Huici, 2004; Hogg & Vaughan, 2005).

Na verdade, de acordo com Alcover (1999), por exemplo, a preocupação em torno das reacções dos indivíduos dentro dos grupos, em vez do estudo do comportamento propriamente grupal, que se traduz na existência de um funcionalismo individual, ou a *teoria do intercâmbio*, com os trabalhos de Homans [1961] e de Thibaut & Kelley [1959/1986], constituem, sem dúvida,

um enfoque metodológico, que são a expressão da manutenção, ao longo do século, da orientação individualista, marcada inicialmente pelas posições radicais de Allport (*op. cit.*).

No mesmo sentido, Visscher (2001) é tentado a incluir nesta orientação os estudos de Hawthorne, na medida em que eles reflectem apenas o efeito que uma experiência colectiva tem sobre o comportamento de um indivíduo; aliás, como salienta, a "corrente que surge a partir daí não é denominada *grupal*, mas de *relações humanas*" (p. 34).

Por seu lado, a perspectiva grupalista tem-se desenvolvido, ao longo do século, em movimentos pendulares que reflectem, de um modo geral, os avanços e recuos das correntes em defesa ou contra a existência de uma *mente grupal* ou de um *espírito de grupo*, que "desenvolve muitas, se não todas, as faculdades próprias do sujeito, nas quais se baseia a auto-consciência do grupo" (Sánchez, 2002, p. 49).

1.1. Perspectiva grupalista versus individualista

Comecemos, pois, por algumas orientações teóricas em defesa da existência real dos grupos. A Le Bon (1895/2005) se deve aqui a primeira referência, pelo impacto da sua *Psicologia das Massas*. Quando actuam em grupo, os homens constituem-se em *massas*, impulsionadas por forças que se regem por leis próprias que não podem ser analisadas a partir das propriedades que têm os indivíduos: "em certas circunstâncias, e apenas nessas circunstâncias, uma aglomeração de homens possui características novas muitíssimo diferentes daquelas que são inerentes a cada um dos indivíduos que a compõem" (Le Bon, *op. cit.*, p. 39).

Ainda de acordo com o autor, é a fusão dos indivíduos num pensamento único que determina o carácter específico de uma massa: "o indivíduo isolado pode ser submetido aos mesmos excitantes de uma *massa*; mas quando a sua razão lhe mostra os inconvenientes de ceder a tais excitantes, não cede [...] enquanto as massas são desprovidas de tal aptidão" (Le Bon, *op. cit.*, pp. 42-43). Le Bon explica que há três situações que podem

determinar comportamentos indesejáveis nas *massas*: o anonimato, o contágio e a sugestão.

Pela mesma altura, Durkheim (1898/1964) sustenta que a sociedade é prévia à existência do indivíduo. Existe uma consciência colectiva externa ao indivíduo que condiciona o seu comportamento. À luz deste princípio, os fenómenos sociais não poderão ser explicados senão pelas diferentes propriedades que apresentam as partes que os constituem: "agrupando-se, penetrando-se, fusionando-se, as almas individuais dão nascimento, por assim dizer, a um ser psíquico, mas um ser que constitui uma individualidade própria de um novo tipo [...] o grupo pensa, sente, actua de um modo completamente diferente dos seus membros", devendo este constituir a unidade de análise, pois se partirmos dos seus membros, "não se poderá compreender nada do que se passa no grupo" (Durkheim, *op. cit.*, p. 116).

Na linha da chamada tese grupalista McDougall (1920) é, sem dúvida, uma referência incontornável pela ressonância que a sua obra "The Group Mind" provocou nas investigações que se lhe seguiram. McDougall entende que existe uma mente colectiva. O efeito de grupo existe em cada um de nós como um sistema de relações, além de que desempenha um efeito moralizador na sociedade, pois neutraliza os instintos destrutivos das massas. McDougall condicionou, porém, a realidade grupal à existência cumulativa de alguns elementos: 1) um objecto de actividade comum; 2) reacções semelhantes entre os sujeitos face a esse objecto; 3) estado mental de cada sujeito dependente dos estados mentais dos outros e 4) consciência de grupo como uma totalidade. A McDougall se deve a primeira diferenciação entre a noção de massa e de grupo.

O grupo é, porém, uma falácia: os comportamentos observáveis num grupo só se explicam como reacções interindividuais, defende Allport no seu manual "Social Psychology" (1924/1962), colocando-se numa posição diametralmente oposta às teses grupalistas. Ao longo de todo o século, Allport será uma referência incontornável na afirmação das chamadas teses individualistas, as quais reúnem largo consenso na literatura sobre grupos. Segundo Allport, o conceito de "mente" não tem significação científica, antes remete para as questões da mística. É apenas a sucessão de diferentes fontes

de estímulos que torna complexo o fenómeno global aos olhos do observador. O que se explica num grupo deverá, pois, ser sempre à luz do comportamento individual. É “a falácia do grupo que leva à consequência infeliz de distrair a atenção do verdadeiro lugar de causa e efeito, isto é, do mecanismo de comportamento do indivíduo” (Allport, *op. cit.*, p. 9).

Allport, todavia, num dos seus últimos artigos, achava que seria necessário encontrarmos algum paradigma que, de forma satisfatória e *universal* em termos científicos, descrevesse “o ordenamento das condições que rodeiam e envolvem os sujeitos a que temos chamado *grupo*” (Allport, 1924/1962, p. 7).

1.2. Abordagem interaccionista

Allport dará origem a uma controvérsia muito útil, tanto a nível conceptual como empírico, para resolver a dicotomia grupo-indivíduo. Na sua “Introdução à Teoria de Grupo”, Asch (1977) postula a existência de duas doutrinas extremas: a *tese individualista*, segundo a qual “cada um obedece às suas necessidades e usa as outras pessoas como meios para atingir os seus fins” e a *tese da mentalidade colectiva*, segundo a qual “fora do grupo o indivíduo não tem um carácter definido; possui apenas potencialidades sem forma” (pp. 206-209).

É com base nesta controvérsia que Asch (*op. cit.*) se refere ao aparente paradoxo da “distinção e inseparabilidade de indivíduo e grupo” (pp. 220-222), a partir do qual baseará as suas investigações experimentais. É o estudo das propriedades do grupo que nos permite encontrar relações entre factos que são independentes. Como se pode ver na figura 1, existe um conjunto de três anéis reunidos, embora não existam dois anéis reunidos, pois se retirarmos qualquer um dos anéis, os que restam continuam separados.

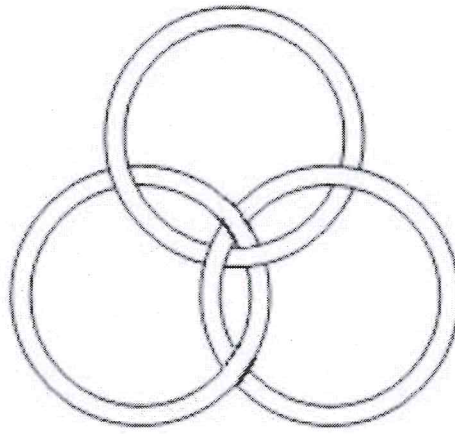


Figura 1 – Dependência estrutural entre cada membro do grupo e todo o grupo
(Asch, 1977)

Na verdade, sempre que se verifica uma qualquer interacção dentro de cada grupo surgem “novas relações e propriedades que não são idênticas às propriedades dos seus elementos constituintes”, sendo, pois, que os fenómenos que se manifestam ao nível dos grupos são tanto o produto como a acção dos indivíduos que o integram (Asch, *op. cit.*, p. 226).

Outros autores são normalmente associados à abordagem interaccionista, por exemplo, Sherif (1936) e Moreno (1960), o primeiro com a clássica investigação sobre o efeito autocinético e o segundo com o desenvolvimento da técnica sociométrica. Um lugar à parte nesta abordagem será, contudo, reservado a Lewin (1890-1947), pelo seu contributo para a teoria dos grupos a partir da *teoria de campo* (Lewin, 1951), com a qual se propôs analisar simultaneamente a dinâmica individual tanto quanto as dinâmicas que ocorrem nos grupos. Isto é, os indivíduos são susceptíveis de modificações psicológicas que decorrem da sua participação nos grupos e da interacção que se produz entre si, a qual gera produtos grupais e propriedades psicológicas que, por sua vez, são susceptíveis de alterar psicologicamente os indivíduos.

Lewin, Asch e Sherif, uns e outros, como vimos, ainda que influenciados em diferentes graus pela *gestalt* e pelas teorias cognitivistas, deram um enorme alento à teoria dos grupos. A abordagem interaccionista

acaba, deste modo, por ter muita relevância na literatura sobre grupos (Cartwright & Zander, 1968; Turner, 1990; Alcover, 1999; Visscher, 2001; Sánchez, 2002; Marín, 2003). Não é, porém, isenta de controvérsia a tentativa de superar os antagonismos entre as abordagens grupalista e individualista com o recurso à abordagem interaccionista. Por exemplo, Schutz (1958), na sua teoria das necessidades interpessoais, entende que os membros de um grupo só consentem integrar-se num grupo se as suas necessidades interpessoais fundamentais (de inclusão, de afeição e de controlo) forem satisfeitas pelo grupo. Mailhot (1968) reconhecendo embora o mérito de Schutz ao ter validado experimentalmente “a equação entre a integração de um grupo, a solidariedade interpessoal dos seus membros e a satisfação no grupo e pelo grupo das necessidades de inclusão, de controlo e de afeição dos seus membros” entende, paradoxalmente, que é grande o seu distanciamento conceptual de Lewin, pois a “génese e a dinâmica de um grupo são determinadas, em última análise, pelo grau de autenticidade das comunicações que se iniciam e se estabelecem entre os seus membros” (Mailhot, *op. cit.*, p. 98). Visscher (2001), na mesma linha da controvérsia, considera que Schutz utiliza o termo “interpessoal” como sinónimo de grupo. Ora, na verdade, para Schutz, os processos de grupo não significam geralmente processos de *grupo*, mas processos interpessoais que se verificam entre mais de duas pessoas (Hogg & Vaughan, 2005).

1.3. A orientação sociológica versus psicológica

O enfoque centrado no *social* e o enfoque centrado no *indivíduo* são duas tradições do pensamento grupal que remontam à tradição platónica e aristotélica. Platão sempre enfatizou a supremacia da organização social, atribuindo-lhe um papel determinante sobre os indivíduos, enquanto Aristóteles sempre defendeu o carácter social do indivíduo, considerando a importância das relações inter-individuais, as quais se desenvolvem de forma natural em torno das famílias, das tribos e, finalmente, do Estado, como expressão organizada dessas relações. Esta dicotomia entre a “função determinante das estruturas sociais sobre os indivíduos e a prevalência dos indivíduos para

explicar os sistemas sociais" (Graumann, 1994, pp. 23-24) mantém-se actual e está no centro de algumas controvérsias clássicas sobre a teoria dos grupos.

A co-presença do termo *grupo* com significados diferentes no domínio da sociologia e da psicologia tem conduzido a ambiguidades. Conviria, pois, que no primeiro caso os *grupos sociais* designassem as *classes sociais* ou as categorias *sócio-económicas* e se reservasse o termo *grupo* para um conjunto de pessoas que podem estar juntas ou estiveram juntas e recordam esse facto ou sabem que poderão estar juntas (Anzieu & Martin, 1997).

Assim, alguns autores tendem a fazer uma diferenciação conceptual, apelando para as duas perspectivas básicas do fenómeno grupal: a orientação sociológica versus psicológica (Olmsted, 1963) ou sociológica versus psico-sociológica (González & Barrull, 1999). Por exemplo, Olmsted (1963) propõe que a melhor abordagem para estudar os grupos seja efectuada a partir de duas formas de olhar o fenómeno grupal: a tradição externa e a tradição interna. A tradição externa assenta na tradição sociológica do pensamento social. O grupo é analisado como uma célula no organismo social. A preocupação do estudo incide nas características básicas desta célula e das suas funções no conjunto das unidades sociais mais amplas. O que ocorre no interior desta célula não faz parte das preocupações da tradição externa, ainda que exista uma "consciência explícita da presença de certas qualidades da relação entre os membros do grupo" (Olmsted, *op. cit.*, pp. 10-15). Por exemplo, os grupos primários e os grupos secundários, tal como foram definidos por Cooley [1956] correspondem a diferentes graus desse estado de consciência: os grupos primários colocando a ênfase nos aspectos afectivos e os grupos secundários nos aspectos instrumentais.

Ao contrário, a tradição interna ou psicológica faz dos grupos objecto de estudo valioso, pois "são sub-sociedades nas quais tem lugar a interacção social, e a parte que corresponde ao indivíduo nessa interacção pode observar-se e comprovar-se por meios experimentais" (Olmsted, *op. cit.*, pp. 10-15).

1.4. Reformulando e incorporando novas perspectivas

Algumas tentativas de sistematização das diferentes noções de grupo foram empreendidas de modo a enunciar as abordagens baseadas nas orientações teóricas mais relevantes sem cair na dualidade grupo-indivíduo e nas abordagens interaccionistas. Por exemplo, Cartwright & Zander (1968) propõem oito abordagens, sendo de destacar que o contributo da *teoria de campo*, lhes merece a primeira relevância: 1) enfoque na teoria de campo, de K. Lewin [1951]; 2) enfoque interaccionista, de que Bales [1950] é o maior expoente; 3) teoria dos sistemas, em que se destaca Newcomb [1950]; 4) enfoque sociométrico, cujos trabalhos mais conhecidos são os de Moreno [1960]; 5) teoria psico-analítica, de que emerge Freud [1921]; 6) orientação da psicologia geral, de Festinger [1957] caracterizada pelos contributos dos processos individuais na vida dos grupos; 7) orientação empírico-estatística, de acordo com Cattell [1948], com contributos da análise factorial para o estudo da dinâmica grupal e 8) enfoque nos modelos formais com o contributo dos modelos matemáticos, por exemplo, de French [1956].

Em termos de orientações teóricas, a sistematização empreendida por Sánchez (2002) procura responder aos últimos desenvolvimentos no campo da investigação sobre grupos, nomeadamente com um destaque para a perspectiva intergrupalista, na linha da teoria da identidade social: 1) a perspectiva colectivista e a perspectiva individualista como primeiras aproximações teóricas, destacando na primeira os contributos da orientação sociológica e da perspectiva psicossociológica; 2) a perspectiva interaccionista, com destaque para a teoria de campo de Lewin, da orientação sociométrica de Moreno [1960] e dos trabalhos de Sherif [1936] e Asch [1977]; 3) a perspectiva interindividualista, com os trabalhos de Bion [1961], Cattell [1948], Schutz [1958] e Bales [1983]; 4) a perspectiva intergrupalista, de que emerge a teoria da Identidade social, de Tajfel [1984], e a teoria da auto-categorização social, de Turner [1990] e 5) novas perspectivas, como a reformulação do interaccionismo, nomeadamente com o modelo proposto por Rabbie & Horwitz [1988], e ainda a orientação sistémica.

Uma fórmula para fazer convergir as diferentes noções de grupo pode ser feita ainda a partir do conceito de definição generalista versus particularista (Martínez *et al.*, 2001) ou de sucinta versus exaustiva (Visscher, 2001). Na definição generalista ou sucinta temos as formulações tão genéricas que se podem aplicar a qualquer tipo de grupo. Na definição particularista ou exaustiva, os investigadores propõem definições tão restritivas, ao incluir tantos elementos constitutivos, que elas somente se aplicam a certos tipos de grupos. Uma e outra abordagem têm vantagens e inconvenientes em termos conceptuais e metodológicos: enquanto na definição generalista se garante uma maior aplicabilidade, na particularista garante-se uma maior precisão.

Por exemplo, a definição de grupo de Turner (1990) "quando dois ou mais indivíduos se percebem a si mesmos como membros da mesma categoria social" (p. 15) parece ser muito generalista. Já o construto de um grupo restrito de Visscher (2001) parece ser muito particularista, pois obriga-se a considerar dez condições, sem as quais não é possível abordar a respectiva dinâmica com rigor e "poder focalizar-se sobre o que se passa efectivamente num grupo psico-social e controlar com eficiência um máximo de interacções observadas na totalidade do grupo": 1) uma unidade de tempo e de lugar, um "aqui e agora"; 2) uma efectiva percepção interpessoal; 3) uma dimensão reduzida além do quarteto; 4) uma significação, razão de ser e de estarem juntos; 5) uma intenção-alvo; 6) uma experiência de destino comum; 7) um processo de ligação grupal; 8) um efectivo processo de interacção; 9) uma certa entitatividade e 10) uma duração suficiente (Visscher, *op. cit.* p. 133).

Não é, pois, fácil eleger um único critério para definir um grupo. O critério mais adequado parece ser o de seleccionar o aspecto sobre o qual se coloca a ênfase, sem obviamente se deixar de considerar a importância dos demais (Alcover, 1999). A tarefa, mesmo assim, não parece fácil pois muitas vezes os conceitos estão sobrepostos e os autores limitam-se a considerar aspectos distintos do mesmo fenómeno (Shaw, 1994).

Numa aproximação ao estudo dos grupos, Shaw (1994) considera útil seleccionar as orientações teóricas sobre as quais convergem vários conceitos. Por exemplo, a teoria da *sintalidade grupal*, formulada por Cattell (1948) utiliza vectores para representar a energia grupal na linha da teoria de

campo de Lewin, ao mesmo tempo que utiliza a teoria do reforço para explicar as leis do comportamento grupal. A *sintalidade* é definida “como a personalidade do grupo ou, mais precisamente, como todo o efeito que o grupo produz enquanto totalidade” e converte o grupo numa “entidade única” (Shaw, 1994, p. 38).

Na mesma linha de tentar unificar diferentes orientações teóricas sobre a realidade grupal têm surgido outros neologismos, como *entitatividade* (Campbell, 1958) ou *grupalidade* (Anzieu & Martin, 1997; Arrow, McGrath & Berdahl, 2000; Huici, 2004) ou ainda *microgrupalidade* (Visscher, 2001). Alguns destes vocábulos acabaram, porém, por ser mais um critério, e não o critério, para definir a realidade grupal. Por exemplo, o conceito de *entitatividade*, na linha dos princípios da organização perceptiva da *gestalt*, como grau de existência real do grupo, em oposição ao termo *entidade*, que remete para a dualidade do tudo ou nada e se destina a estabelecer os limites que separam as diferentes unidades do grupo, é uma das várias condições para a existência de grupo de Forsyth (1983) e de Visscher (2001) ou dá corpo à *teoria da origem comum*, segundo a qual os grupos são “reais” na medida em que alguns aspectos relacionados com o comportamento dos seus membros são percebidos como tendo uma fonte comum (Brewer, Hong & Li, 2004). Já o vocábulo *grupalidade*, como designação do conjunto das características internas essenciais do grupo (Anzieu & Martin, 1997) parece obrigar à consideração prévia da respectiva definição de grupo, sem o que o esforço de síntese resulta em fonte de novos equívocos. Por exemplo, Arrow, McGrath & Berdahl (2000) condicionam a sua definição de *grupalidade* a um sistema de relações que responda aos seguintes critérios: 1) as pessoas envolvidas consideram-se elas próprias membro do grupo; 2) as pessoas reconhecem as outras pessoas como membros e distinguem os membros dos não-membros; 3) os membros sentem-se conectados com os outros membros e com os projectos do grupo; 4) os membros coordenam o seu comportamento na prossecução de projectos colectivos; 5) os membros coordenam o conhecimento e outros recursos e 6) os membros apresentam os resultados como sendo colectivos (pp. 34-35).

A multiplicidade conceptual e, em particular, a afirmação da existência de uma Psicologia dos Grupos poderiam ainda recomendar que a

sistematização das orientações teóricas fosse efectuada segundo a formulação de duas correntes principais consoante se trate: 1) da Psicologia Social e dos contextos ligados às terapias ou 2) da Psicologia das Organizações, do Comportamento Organizacional e da Gestão (Lourenço, 2002).

Na primeira abordagem, a ênfase vai para o estudo dos processos intragrupo e intergrupo e para o seu impacto nos membros do grupo. Na segunda, temos os grupos enquanto estruturas integradas em contextos complexos e dotados de hierarquia, em que não se encontra muito bem definida a linha de demarcação entre o que poderá ser considerado como um nível prescritivo, ligado sobretudo à intervenção, e um nível descritivo ou explicativo, que tem mais a ver com o domínio da investigação (Lourenço, 2002).

Esta ausência de demarcação entre a investigação e a intervenção ou a prevalência de uma sobre a outra são, de resto, responsáveis pela cisão, nos anos oitenta, da principal sociedade que congrega os psicólogos americanos, a quem os académicos acusaram de um excessivo praticismo ou, no que diz respeito ao estudo dos grupos, de um novo *taylorismo grupal* (Sánchez, 2002).

Certo é que o uso do vocábulo grupo passou a ter uma importância muito grande no âmbito das teorias da gestão, só suplantada pelo vocábulo "equipa", com o qual compartilha o significado, muitas vezes de modo indiferenciado (*e.g.*, Hackmann, 1990; Guzzo, 1996; Morgan, Salas & Glickman, 1996; Katzenbach, 2000; Devillard, 2001; Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001; West, 2004).

De acordo com a revisão a que procedemos, inclinamo-nos a aceitar a convergência das diferentes definições de grupo, segundo três grandes enfoques (Turner, 1990; Alcover, 1999; Huici, 2004): 1) as definições que põem em relevo a interdependência dos seus membros, de acordo com as propostas formuladas por Lewin (1951) em torno de um conceito de totalidade dinâmica, baseado mais na interdependência do que na semelhança dos membros, e nas propostas mais recentes de Levine & Moreland (1990), que incluem a regularidade da interacção, os vínculos afectivos, um marco de referência comum e uma interdependência comportamental; 2) as definições de

grupo a partir da estrutura social, como as propostas por Shaw (1994) e 3) as definições que se referem às identidades dos membros, tal como foram formuladas por Tajfel (1984) ou por Turner (1990).

Tendo em conta os propósitos da nossa investigação, focalizaremos mais em pormenor a revisão da literatura sobre teoria de grupos nas definições que convergem em torno da: interdependência e da identidade.

Antes de mais convirá dizer que a *interdependência* nos obriga a considerar o grupo enquanto sistema, no sentido de que existem na sua constituição elementos que têm uma relação de dependência mútua, que lhe conferem uma natureza diferente das suas partes constitutivas (*e.g.*, Lewin, 1951; Schein, 1982; McGrath, 1984; Wheelan, 1994; Hinsz, 1995; Landry, 1995; Ortiz, 1998; González & Barrull, 1999; Agazarian & Gantt, 2000, 2003; Arrow, McGrath & Berdahl, 2000; Peiró, 2000a; Visscher, 2001; Minicucci, 2002; Sánchez, 2002; Lourenço, 2002; Alcover, 2003; Miguez & Lourenço, 2001; Huici, 2004). Este aspecto é tanto mais importante quanto nós consideraremos como adequada uma definição de grupo assente na noção de interdependência. Propomo-nos, por isso, nas páginas seguintes efectuar uma aproximação à noção de grupo enquanto sistema na linha da *teoria geral dos sistemas* (Bertalanffy, 1973; Rosnay, 1975; Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972; Bertrand & Guillemet, 1994; Laszlo, 1996) e no conceito de *totalidade dinâmica*, tal como Lewin (1951) a propôs a partir da *teoria de campo*.

2. O grupo como sistema

De acordo com a teoria geral dos sistemas (Bertalanffy, 1973; Cooper & Foster, 1971; Rosnay, 1975; Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972; Bertrand & Guillemet, 1994; Laszlo, 1996), os grupos podem ser definidos enquanto sistemas abertos. Segundo esta definição, os grupos são constituídos por elementos, que, por sua vez, eles próprios, se podem considerar também sistemas, fazem parte de outros sistemas do seu meio, nomeadamente outros grupos, e desenvolvem-se de um modo constante através da sua própria actividade numa grande complexidade de interacções (Ayestarán, 1999; Schein, 1982; McGrath, 1984; Wheelan, 1994; Hinsz, 1995; Landry, 1995; Agazarian & Gantt, 2000, 2003; Arrow, McGrath & Berdahl, 2000; Visscher, 2001; Minicucci, 2002). Com excepção dos sistemas tecnológicos, que podem ser "realmente" observáveis (Laszlo, 1996), os sistemas sociais, tal como, por exemplo, o sistema solar de Kepler, são construtos destinados a explicar fenómenos que, de outro modo, ficariam inacessíveis à compreensão humana (Steiner, 1972). O sistema solar de Kepler só era visível aos "olhos da mente" a partir das inter-relações das suas partes, uma vez que a sua essência assenta mais nessas inter-relações do que nas próprias partes (Steiner, 1972). Por exemplo, nenhum grupo "tem" determinados indivíduos como seus membros no mesmo sentido de que uma determinada mesa "tem" quatro pernas como suas partes ou um edifício "tem" um certo número de apartamentos. Um indivíduo pode ser membro de um grupo e, ao mesmo tempo, pertencer a outro grupo (Wheelan, 1996; Agazarian & Gantt, 2003). Pode dizer-se, pois, do mesmo modo, que os grupos são "reais" no sentido lewiniano de que produzem efeitos "reais" (Lewin, 1948; McGrath, 1984).

Como resulta da teoria sistémica, aplicam-se aos grupos alguns princípios gerais, que são fundamentais nos sistemas abertos, como sejam: 1) a totalidade; 2) a não somatividade; 3) a retroacção; e 4) a equifinalidade.

Na linha lewiniana, os grupos constituem uma *totalidade dinâmica* irreduzível às suas partes constitutivas, sendo certo, como avisa Lewin (1951) que, se é verdade que os grupos são sempre totalidades dinâmicas, as totalidades dinâmicas estão longe de ser sempre grupos.

O grupo não é também a simples soma dos seus elementos constitutivos (princípio da *não somatividade*), é a interdependência desses elementos que torna o grupo uma realidade diferente das suas partes (Shaw, 1994).

O grupo é ainda regulado pela comparação das entradas e saídas. Por exemplo, é o princípio da *retroacção* que torna possível a causalidade circular no processo comunicacional (Visscher, 2001). Convém salientar que somente nos sistemas lineares as entradas são proporcionais às saídas, já que elas são desproporcionais nos sistemas auto-organizados, os quais podem colapsar em determinadas circunstâncias, nomeadamente se operarem num certo grau de liberdade dentro de um sistema com um grau de liberdade menor (Vallacher & Novack, 1994). Todo o sistema necessita de tensões e de actividade. Por exemplo, o estado de relaxamento total das tensões pode levar a uma angústia intolerável (Bertalanffy, 1973).

Nos grupos a *equifinalidade* acentua-lhes a natureza de sistemas abertos, pois, ao contrário do que acontece nos sistemas fechados, eles podem determinar autonomamente os parâmetros do seu funcionamento, o que significa que tanto podem chegar aos mesmos resultados a partir de condições iniciais diferentes, como de efeitos diferentes podem ter partido as mesmas "causas" (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972; Arrow, McGrath & Bardahl, 2000).

Os grupos são, pois, sistemas fundados nos mesmos princípios que regem, de um modo geral, todos os sistemas, sejam eles humanos, físicos ou biológicos (McGrath, 1984; Wheelan, 1994; Agazarian & Gantt, 2000, 2003). Considerá-los-emos ainda sistemas abertos, no sentido de que estão em interacção com o seu meio, a quem fornecem *outputs* e de quem recebem *inputs* para a sua sobrevivência (Arrow, McGrath & Bardahl, 2000). Eles constituem, pois, uma *totalidade dinâmica*, como os define Lewin (1951), a partir das investigações por si empreendidas em torno da *gestalt*, com a formulação da *teoria de campo*, teoria sobre a qual, aliás, assenta uma grande parte das teorias sobre grupos produzidas no último meio século (Alcover, 1998; Visscher, 2001; Huici, 2004).

É certo que algumas destas teorias, considerando-se legítimas na interpretação do pensamento lewiniano, nomeadamente, as que aceitam uma definição de grupo a partir da interdependência do *destino comum*, conforme se pode inferir dos trabalhos de Tajfel (1984), a partir da *teoria da identidade social*, ou de Turner (1990), a partir da *teoria da auto-categorização*, parecem afastar-se das formulações de Lewin (Pàges, 1968; Rabbie & Horwitz, 1988; Brown, 2000; Visscher, 2001). A controvérsia entre Turner (1990) e Rabbie & Horwitz (*op. cit.*) em torno do conceito de grupo e de categoria social, bem como da interdependência como causa ou efeito na formação do grupo, ilustram bem este antagonismo ainda não resolvido.

Na perspectiva em que nos colocamos, isto é, na formulação de grupo enquanto sistema aberto, não deixaremos de considerar conceptual e metodologicamente as duas abordagens sobre o conceito de interdependência numa tentativa de encontrar as suas relações de *circularidade*. Impõe-se, pois, uma breve aproximação à *teoria de campo*, de Lewin (1951), sem o que se nos afigura difícil perceber os fins da nossa investigação.

Com efeito, nós partimos de uma definição de grupo que integra a noção de sistema aberto, na linha dos sistemas sociotécnicos, tal como foram concebidos a partir das investigações do *Tavistock Institute* (Bion, 1961; Emery & Trist, 1965; Emery & Thorsrud, 1969) que considera a interdependência fundada nos dois sistemas sócio-afectivo e tarefa. Não poderemos deixar de considerar, porém, os contributos de outras abordagens que se podem revelar pertinentes na explicação dessa *circularidade*. Como veremos adiante, a propósito do desenvolvimento grupal, vários modelos perseguiram, aliás, esse propósito integrador. Por exemplo, os modelos de Bion (1961), de Homans (1950) e de Bennis & Shepard (1956) influenciaram vários modelos desenvolvidos posteriormente, como os de Tuckman (1965), de Tuckman & Jensen (1977) de Wheelan (1996), de Agazarian & Gantt (2000) ou de Miguez & Lourenço (2001). Por isso, pode dizer-se que a maior parte dos modelos relatados na literatura apresentam mais semelhanças do que diferenças entre si (Wheelan, 1996; Smith, 2001).

Como salienta Pàges (1968), o conceito lewiniano de interdependência é correlativo do conceito de totalidade e de parte, devendo

entender-se o grupo como uma interdependência entre as subpartes do grupo, em que estas tanto podem ser o conjunto dos membros quanto as partes do espaço psicológico do grupo. Iremos, por isso, de acordo com as recomendações de Lewin (1951) na sua *teoria de campo*, alargar o *espaço vital* em que se manifestam os acontecimentos em torno do campo psicológico dos indivíduos para o *campo do grupo* em que os acontecimentos têm relevância para os grupos, sem contudo perdermos de vista a *unidade situacional* em que se manifestam uns e outros acontecimentos.

Os modelos elaborados em torno da teoria da complexidade, nomeadamente o modelo de Arrow, McGrath & Berdahl (2000), que apresentaremos à frente, têm combinado contributos de várias abordagens e têm ajudado à demarcação de fronteiras, por exemplo, entre forças dinâmicas locais e forças dinâmicas globais.

Existe uma linha de demarcação entre o conceito de grupo na perspectiva dos sistemas abertos e da corrente sociotécnica (*e.g.*, Wheelan, 1996; Miguez & Lourenço, 2001) e o conceito de grupo segundo a teoria da identidade social, aqui entendida no seu sentido mais amplo (*e.g.*, Tajfel, 1990; Worchel, 1996; Brown, 2000). Esta linha de demarcação torna-se ainda mais clara quando procuramos capturar, nos contextos organizacionais, as entidades em relação às quais usamos, muitas vezes, indistintamente a mesma etiqueta de grupo.

Este aspecto revela-se de muita importância quando temos que lidar com modelos explicativos que ora são concebidos segundo uma teoria ora sobre outra. De um modo geral, na revisão da literatura a que procedemos, os modelos em torno da interdependência tanto se situam nas relações intragrupo como nas relações intergrupo, enquanto os modelos em torno da identidade social se situam sobretudo nas relações intergrupo (Turner, 1990; Alcover, 1999; Huici, 2004). Para evitarmos uma confusão conceptual em relação à etiquetagem dos grupos deveríamos, pois, em boa verdade, deixar de utilizar o vocábulo intergrupo quando estudamos as relações entre categorias sociais, as quais prudentemente deveriam ser antes denominadas *intercategoriais* (Visscher, 2001).

Como desejamos, contudo, empreender um estudo dedutivo (Carvalho, 2002; Cozby, 2003), baseado na articulação entre os conceitos de grupo e de categoria social, procuraremos lidar com os dois conceitos sem cairmos na armadilha de tentar uma síntese, que uma longa controvérsia conceptual, de resto, não logrou conseguir até ao momento. Todavia, poderá ainda assim perguntar-se: por que razão não permanecer então exclusivamente numa ou noutra abordagem e não correr os riscos, ao lidar com os dois conceitos simultaneamente, de resvalar para o terreno conceptual de uma ou da outra?

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001) é, sob o ponto de vista conceptual, como veremos em detalhe mais adiante, quando apresentarmos uma revisão dos principais modelos de desenvolvimento grupal, um modelo centrado sobretudo nas questões intragrupo. Na linha dos sistemas sociotécnicos, trata-se de um construto que incorpora os dois sistemas fundadores sócio-afectivo e tarefa. Na linha da tradição lewiniana, ele incorpora ainda a noção de interdependência e de totalidade dinâmica. O desenvolvimento grupal ocorre de um modo sequencial, segundo a metáfora de desenvolvimento do ser humano, desde a fase de criança até à fase de adulto, passando pelas fases de jovem e de jovem adulto. O modelo tem-se revelado muito eficaz, por exemplo, no diagnóstico sobre o estado maturacional das equipas e, em consequência, na avaliação dos eixos, sócio-afectivo ou tarefa, sobre os quais é prioritário intervir.

Por outro lado, as tentativas integradoras provenientes da teoria da identidade social, como, por exemplo, o Modelo de Interação Comportamental de Rabbie & Lodewijckx (1993) ou o Modelo dos Estádios de Vida Grupal de Worchel (1996) não incorporam os fundamentos conceptuais da abordagem sociotécnica. Alguns modelos centram-se predominantemente nos aspectos afectivos. Por exemplo, o modelo de Henry, Arrow & Carini (1999) combina as relações afectivas com a atracção interpessoal dos membros do grupo, a qual deve ser percebida como fonte de identificação, mas permanece no terreno da identificação grupal. O modelo de socialização grupal de Levine & Moreland (1991) procura combinar as mudanças que ocorrem nos membros do grupo, quando acontecem entradas ou saídas de membros, com o que ocorre

no grupo como um todo, sendo que, nestes termos, a pertença deve ser considerada como a interacção dinâmica que vai desde a qualidade de futuro membro até ex-membro, passando pela qualidade de novo membro, membro pleno e membro marginal. De um modo geral, poderia, de resto, dizer-se em abono dos defensores da teoria da identidade social, que “a identificação cognitiva do grupo tem mais importância do que os motivos afectivos” (Moscovici & Doise, 1991, p. 192).

Nas organizações complexas, em virtude do seu modo de funcionamento (McGrath & Tschan, 2004; Arrow, McGrath & Berdahl, 2000), ou em processos de fusão de empresas (Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1992; Gancel, Rodgers & Taynaud, 2002), devido à necessidade de se criar uma rápida identificação com a nova entidade corporativa, emergem outros sistemas que relevam das relações intergrupo, tal como são concebidos na teoria da identidade social (*e.g.*, Hogg, 2001; Terry, Carey & Callan, 2001; Leeuwen & Knippenberg, 2001; Barreto, 2002). Estes sistemas, que etiquetamos como categorias sociais, podem interagir com os sistemas que etiquetamos como “grupos” e influenciar o seu processo de desenvolvimento. Veremos à frente nos estudos empíricos que empreendemos como essa influência se manifesta sobre o subsistema sócio-afectivo e sobre o subsistema tarefa.

Impõe-se, por isso, também uma abordagem às questões da identidade social, uma vez que as categorias sociais podem constituir-se como forças tensionais, impulsoras ou restritivas, do desenvolvimento grupal.

2.1. A teoria de campo, de Lewin (1951/1978)

Partindo do conceito de *campo* que a *gestalt* havia utilizado no estudo da percepção sensorial, Lewin (1890-1947) elaborou a *teoria de campo*, introduzindo, numa primeira fase, aspectos ligados à motivação e à personalidade e, numa segunda fase, a ideia de *totalidade dinâmica* e *espaço vital*. Trata-se, em rigor, mais de uma metodologia que de uma teoria (Mailhot, 1968, Cartwright & Zander, 1968), mas são inegáveis os seus contributos para a teoria dos grupos (Blanco, 1988; Huici, 2004), em particular da dinâmica de

grupos (Mailhot, 1968; Blanchet & Trognon, 1996; Anzieu & Martin, 1997; Visscher, 2001)

Um dos conceitos psicológicos básicos da sua teoria é a *posição* psicológica, como "relação espacial de regiões". Um exemplo de conceito psicológico que contém a dimensão conceptual de posição é a pertença de um indivíduo ao grupo.

A noção de *locomoção* como "relação de posições em momentos distintos" ou de *força* como "tendência à locomoção" ou ainda de *potência* como "uma possibilidade de induzir forças" e de *meta* como "um campo de forças" em que todas as forças apontam para a mesma região são outros conceitos psicológicos definidos por Lewin.

O espaço vital é o espaço constituído pela pessoa e pelo meio psicológico, tal como existe para o indivíduo. O espaço vital inclui todos os acontecimentos que tenham efeitos directos sobre o indivíduo ou sobre o grupo. Supõe, por isso, a existência de *fronteiras*, as quais são definidas pela zona de intersecção das variáveis que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos.

As forças psicológicas correspondem a uma relação existente em, pelo menos, duas regiões do espaço vital. Estas forças podem ser impulsoras ou restritivas. São impulsoras se se aproximam de uma *valência* positiva e produzem locomoção. As forças restritivas não produzem locomoção, mas influenciam os efeitos das forças impulsoras.

Lewin considera estas *forças* como construtos que caracterizam a direcção e a potência das mudanças produzidas dentro do espaço vital. Por exemplo, um conflito pode definir-se como uma situação em que as forças psicológicas que actuam sobre o indivíduo (ou o grupo) têm valências de sinais diferentes.

O campo psicológico denominar-se-á *campo do grupo*, se os acontecimentos existirem enquanto tal para o grupo. Será um *campo social* se as entidades que coexistem (campo psicológico individual e campo psicológico de grupo ou entre vários campos psicológicos de grupo) tiverem uma relação homóloga entre si.

O conceito de campo social levou Lewin à formulação de quatro hipóteses sobre a dinâmica de pequenos grupos: 1) o grupo constitui o terreno sobre o qual o indivíduo se instala. De cada vez que uma pessoa não é capaz de definir claramente a sua pertença social ou de se integrar num grupo, o seu espaço vital será afectado pela instabilidade e pela ambiguidade; 2) o grupo é um instrumento para o indivíduo. O indivíduo utiliza o grupo e as relações sociais que mantém no seu grupo como instrumento para satisfazer necessidades psíquicas ou aspirações sociais; 3) o grupo é uma realidade para o indivíduo, mesmo para aqueles que são ignorados, isolados ou rejeitados. A dinâmica de um grupo tem impacto nos indivíduos que o constituem e 4) o grupo é para o indivíduo um dos elementos do seu espaço vital. É no interior deste espaço que se desenvolve a sua existência (Mailhot, 1968, pp. 75-77).

O contributo de Lewin é muito relevante para a teoria dos grupos, ainda que Lewin deva ser considerado sobretudo um precursor, pois foram os seus discípulos do "Research Center for Groups Dynamics" os que mais participaram no desenvolvimento da sua teoria (Blanchet & Trognon, 1996).

O princípio da contemporaneidade é, segundo Lewin, um dos enunciados básicos da *teoria de campo*, uma vez que "qualquer comportamento ou qualquer outra mudança num campo psicológico depende apenas do campo psicológico *nesse momento*" (Lewin, 1951/1978, p. 55).

Muitos autores viram, aliás, neste enunciado um "ataque contra a teoria psicanalítica, que defende a importância fundamental da primeira infância para a personalidade posterior e uma negação da eficácia da aprendizagem" (Cartwright, 1968, p. 12). Esta posição, contudo, não significa que se ponha de lado a influência dos factos passados, já que são eles que determinam tanto o espaço psicológico quanto a direcção das forças dentro do mesmo campo e que, neste sentido, se possa dizer que todos os factos passados estão reflectidos no presente (Sánchez, 2002).

Por exemplo, diz Lewin (1951/1978), "o que designamos como adaptação a uma situação não é mais que uma sintonização com uma atmosfera presente" ou, ainda, os "hábitos de uma pessoa num dado momento podem e devem tratar-se como partes do campo presente", sendo, pois,

indiferente que eles sejam representados como "estrutura cognitiva ou resistência à mudança dessa estrutura" (p. 63).

2.2. A teoria sociotécnica

As experiências de campo desenvolvidas nas minas de carvão inglesas pelos investigadores do Tavistock Institute of Human Relations na década de cinquenta do século passado deram um contributo fundamental para a elaboração da teoria sociotécnica (Bion, 1961; Trist & Bamforth, 1951; Emery & Trist, 1965; Emery & Thorsrud, 1969). Inspirados na *teoria geral dos sistemas* (Bertalanffy, 1973) os investigadores do Tavistock Institute desenvolveram os seus trabalhos na linha dos sistemas abertos, dando atenção não só aos elementos da sua estrutura interna, mas também aos problemas gerais da sua adaptação ao meio (Keating, 1987; Bertrand & Guillemet, 1994). A participação de Bion, psiquiatra de formação, iria influenciar os trabalhos subsequentes com a sua intervenção de campo na linha das dinâmicas de grupo, fazendo emergir os aspectos ligados às relações entre os membros do grupo e aos processos inconscientes de grupo (Bion, 1961). Ao conceber a organização do trabalho na linha dos sistemas abertos, os investigadores do Tavistock Institute concluíram: 1) que não era possível reorganizar tecnicamente o trabalho sem que houvesse modificações nas relações sociais e nas condições psicológicas dos indivíduos e 2) que não era possível modificar o clima psico-social sem que houvesse modificação das condições tecnológicas (Ortsman, 1984, pp. 154-155). A criação dos grupos de trabalho autónomos, reconhecendo a importância da auto-regulação das equipas de trabalho, levaria aqueles investigadores à primeira formulação do grupo enquanto sistema sociotécnico (Shein, 1982; Hackman, 1990). Importa, porém, dizer que os investigadores do Tavistock Institute não inventaram os grupos de trabalho autónomo. Eles "nasceram" como uma acção do trabalho colectivo dos trabalhadores. O seu contributo foi reconhecê-los, avaliá-los e teorizar sobre eles (Mueller, Procter & Buchaman, 2000), facto que não retira nenhum mérito às suas investigações, pois a teoria sociotécnica constitui um dos poucos

paradigmas conceptuais que teve impacto significativo nas práticas organizacionais (Guzzo, 1996).

Do outro lado do Atlântico, são muito conhecidos os estudos de Hawthorne, nomeadamente os empreendidos por Mayo (1932), que demonstram como o simples facto de seis operárias participarem numa experiência colectiva, protegendo-se das mudanças ocorridas na fábrica, alterou o seu comportamento individual.

O trabalho desenvolvido por Homans (1950), a partir dos estudos de Hawthorne, tem, neste domínio, uma importância fundamental, pois é pioneiro na abordagem dos comportamentos na perspectiva do grupo como um todo (Hare, 2004; Forsyth, 2000; Sundstrom *et al.*, 2000). São muito conhecidas as experiências por si relatadas no "The Human Group" (1950) sob o título de "Bank Wiring Observation Room". Durante seis meses, foram observadas, num local apropriado, três pequenas equipas compostas cada uma por três montadores e um soldador, num total de catorze operários, que incluía dois supervisores, cuja função era avaliarem os resultados produzidos por cada equipa. Várias observações foram sendo registadas, relativamente à forma como os elementos se relacionavam, desde os que se ajudavam mutuamente, os que praticavam jogos ilícitos, os que eram amigos, os que se antagonizavam, tendo-se constatado a emergência de dois grupos informais, denominados entre si pelo "grupo da frente" e pelo "grupo da retaguarda". Com a conivência de um dos supervisores, os operários, apesar da existência de incentivos, produziam segundo as normas que foram acordando, fazendo pressão junto dos colegas que tentavam ultrapassar ou diminuir os níveis implícitos. Estes grupos desenvolveram, de facto, uma nova organização social, que convivia com a organização formal. Homans (*op. cit.*) teorizou, pela primeira vez, de um modo integrado sobre interacção, actividade e sentimento, analisando, nomeadamente, as relações entre líderes e membros (interacção), o comportamento face ao trabalho prescrito e face às rotinas que se foram instalando (actividade) ou os laços de amizade que se criaram entre os operários (sentimento).

2.2.1. O grupo de trabalho e o grupo de base, de Bion (1961)

Como dissemos, o contributo de Bion (1961) para o surgimento da teoria sociotécnica, tanto directo, pois ele próprio interveio nos trabalhos de campo, como indirecto, já que são inúmeros os investigadores influenciados pelo seu trabalho (por exemplo, Bennis & Shepard, 1956; Wheelan, 1994; Agazarian & Gantt, 2000), ainda que essa associação nem sempre seja de um modo muito explícito (Guzzo, 1996), recomendam que se faça uma referência à sua teoria sobre o grupo de trabalho e o grupo de base, pois eles estão na génese dos dois elementos fundamentais que estruturam a teoria sociotécnica: o sistema sócio-afectivo e o sistema tarefa.

Segundo Bion (1961) todo o grupo se destina a realizar alguma actividade com um fim determinado. Bion distingue dois níveis de actividade: a que é realizada pelo grupo de trabalho e a que é realizada pelo grupo de base. Por exemplo, quando um grupo realiza uma tarefa e reaprende de acordo com a sua experiência é um grupo de trabalho. No grupo de trabalho coexiste, porém, um nível inconsciente e emocional que caracteriza o grupo de base.

Estes dois conceitos de actividade, de um lado, os aspectos operativos e, do outro, os aspectos emocionais, serão determinantes na maioria das teorias de grupo que se lhes seguiram (Sánchez, 2002), em particular na teoria sociotécnica e na construção de alguns modelos de desenvolvimento grupal (*e.g.*, Wheelan, 1994; Agazarian & Gantt, 2000, 2003).

Os estados emocionais e inconscientes são os pressupostos básicos da "mentalidade de grupo", para a qual o indivíduo contribui de forma inconsciente e graças à qual o grupo se organiza numa "clausura de grupo", que frustra as expectativas e necessidades individuais.

São três os pressupostos básicos formulados por Bion: 1) dependência; 2) fuga-agressão e 3) emparelhamento. Nestes pressupostos básicos os indivíduos combinam-se instantaneamente com outros indivíduos de acordo com a sua *valência* ou capacidade.

No pressuposto básico denominado Dependência, cada membro move-se por uma necessidade de protecção e segurança junto do líder, o qual

é idealizado e ao qual são atribuídas características mágicas para resolver os problemas. Existe uma atitude passiva por parte dos membros, os quais delegam tudo no líder. As relações entre os membros são ineficazes e emergem sentimentos de culpa pelas atenções do líder não corresponderem às expectativas de cada um.

No pressuposto denominado Fuga-Agressão, existe uma mentalidade fundada na angústia da perseguição. O grupo busca no líder alguém para lutar por alguma coisa ou fugir de alguma coisa e é o conflito que mantém os membros enquanto grupo. As emoções dominantes são a hostilidade e o medo.

O pressuposto denominado Emparelhamento poderá estar presente, mesmo que a sua presença não seja evidente. Trata-se de um sentimento que remete para as questões primitivas da sexualidade. O grupo tende a formar pares ou divide-se em subgrupos. Ao contrário do que se passa no pressuposto anterior, agora é a esperança que se substitui à hostilidade. O líder há-de surgir para salvar o grupo.

Bion (1961) não refere nenhuma sequencialidade na manifestação destes pressupostos básicos, muito embora seja claro ao afirmar que o pressuposto da Dependência se produz sempre inicialmente.

As relações entre grupo de base e grupo de trabalho correspondem, com mais exactidão, às relações entre dois planos, afectivo e racional, da vida do grupo. Esta dualidade, que parece quase maniqueísta (Maisonneuve, 1985) irá, não obstante, impulsionar os trabalhos do Tavistock Institute e constituir uma referência obrigatória na abordagem sociotécnica dos grupos. Ao nível da dinâmica de grupos, a designação "grupo de base" será inclusivamente adoptada nalgumas práticas europeias, nomeadamente em França (*e.g.*, Maisonneuve, 1985; Pagès, 1968).

2.2.2. O grupo humano, de Homans (1950)

Quando falamos do grupo como sistema social devemos uma referência ao trabalho "The Human Group", de Homans (1950). Nele surge, pela primeira vez na definição de grupo, o conceito de sistema interno e sistema externo, a noção de equilíbrio e a existência de variáveis de dependência mútua (Hare, 2004).

Homans (1950) concebe o grupo como um número variável de pessoas que interagem numa participação conjunta para sobreviverem. O grupo é um organismo em confronto com o seu meio ambiente.

O grupo supõe a existência de um sistema interno e de um sistema externo. O sistema interno significa o comportamento do grupo enquanto expressão dos sentimentos desenvolvidos pelos seus membros. O sistema externo é o comportamento orientado para o trabalho destinado à sobrevivência. É o sistema externo que produz a emergência do sistema interno, o qual, por sua vez, favorece a acção do sistema externo.

O grupo sobrevive no meio ambiente devido à sua capacidade de adaptação, a qual supõe a existência de duas classes de factores: os que relevam das características do meio ambiente e as que dizem respeito ao tempo necessário para o desenvolvimento interno do grupo. A relação entre grupo e meio ambiente é essencialmente uma relação circular, de acção e reacção.

Há três elementos principais do comportamento grupal: 1) a actividade; 2) o sentimento e 3) a interacção.

A actividade é entendida como a acção ou trabalho e manifesta-se sob a forma de eficiência ou de semelhança com outra actividade.

O sentimento, por exemplo o sentido do auto-interesse, como o desejo de prestígio, é avaliado a partir da frequência, da convicção e da intensidade com que se manifesta.

A interacção é avaliada pela frequência, duração ou ordem. Por exemplo: quem originou esta acção?

Homans estabelece três pares de elementos. Estes elementos não assumem o mesmo significado consoante falamos do sistema externo ou do sistema interno. Devemos, assim, considerar alguns pares destes elementos em cada um dos sistemas: 1) dependência mútua entre sentimento e actividade; 2) dependência mútua entre actividade e interacção e 3) dependência mútua entre interacção e sentimento.

As actividades, interacções e sentimentos dos membros do grupo, juntamente com as relações mútuas desses elementos com um outro durante o tempo em que o grupo está activo, constitui para Homans (1951) o sistema social. O grupo nunca está completamente passivo. Ele surge quando há coincidência entre as necessidades para a sobrevivência e a capacidade do organismo para satisfazer essas necessidades.

Homans é um precursor da teoria da identidade social ao propor a existência do grupo em função das suas relações intergrupais. Por exemplo, quanto maior for a frequência de interacção entre os membros do grupo, maior é a uniformidade no grupo e maior é a semelhança tanto nas actividades como nos sentimentos dos membros (Sánchez, 2002). É, porém, nos estudos sobre os sistemas humanos e sobre a interdependência que o "O Grupo Humano" de Homans é mais citado (Cartwright & Zander, 1968; McGrath, 1991; Shaw, 1994).

3. Interação versus interdependência: interdependências?

É inúmera a literatura que tem acentuado o papel da interdependência na formação dos grupos (*e.g.*, Homans, 1950; Cartwright & Zander, 1968; Shaw, 1994; Huici, 2004; McGrath, 1984; Wageman, 1995; Guzzo, 1996; Ortiz, 1998; Devillard, 2000; Van der Vegt & Van der Vliert, 2002; Tarricone & Luca, 2002; Van Der Vegt, Emans & Van der Vliert, 1999, 2001; Alcover, 2003). Deve reconhecer-se, porém, que os estudos sobre interdependência são uma autêntica Torre de Babel, devido à multiplicidade de significados que lhe são atribuídos (Van der Vegt & Van der Vliert, 2002). A confusão aumenta ainda mais quando, a partir desses estudos, se procuram linhas de intervenção para as equipas de trabalho (Van der Vegt & Van der Vliert, *op. cit.*), pois, muitas vezes, o que os investigadores observam como sendo interdependência é, na realidade, assumido como independência, devido às ambiguidades em torno, nomeadamente, dos níveis de análise em presença, conforme são de nível individual, grupal ou organizacional (Glick & Roberts, 1986).

McGrath (1991) considera a interdependência como a condição de existência de grupalidade. O importante não é saber-se com exactidão se se é ou não membro de um grupo, mas antes conhecer o potencial de interacção que os membros de um grupo podem exercer sobre outros membros. McGrath (*op. cit.*) defende, por isso, que o grupo, para sê-lo, deve ser pequeno, de modo a garantir a interacção necessária para o seu funcionamento. E, deste modo, condiciona a grupalidade a uma interdependência espaço-temporal mínima.

Na mesma linha dos sistemas sociotécnicos, por exemplo, Devillard (2000) define interdependência como a intersecção dos dois subconjuntos que constituem o perímetro de responsabilidade de cada membro de uma equipa: a sua zona de autonomia e a sua zona de partilha, sendo que a interdependência supõe a articulação dos factores ligados à coesão humana e à coesão técnica.

Guzzo (1996) condiciona a sua definição de grupo à existência de interdependência entre os seus membros no que diz respeito às tarefas que

realizam. Os trabalhos de Wageman (1995) são a este respeito muito relevantes, pois colocam o foco na existência de uma interdependência centrada na tarefa e outra nos resultados, ainda que considere ambas, enquanto construtos, como independentes, pois entende que uma pode existir sem implicar a existência da outra. Numa investigação destinada a estabelecer a relação entre interdependência e eficácia de grupo, Wageman (*op. cit.*, p. 151) refere a existência de interdependência ligada: 1) à tarefa; 2) ao processo; 3) ao modo como são definidos e alcançados os objectivos; e 4) ao modo como o desempenho é compensado. Por exemplo, a interdependência ligada aos objectivos não deve ser confundida conceptualmente com a interdependência ligada aos resultados, uma vez que o grau de concretização do objectivo alcançado pelo membro de uma equipa depende do desempenho dos outros membros. Porém, em relação à interdependência dos resultados, os membros da equipa podem receber compensações baseadas no seu desempenho como grupo e não sobre o seu desempenho individual. Wageman (*op. cit.*) define interdependência, de um modo geral, pela forma como os membros de uma equipa têm de depender uns dos outros em situação de trabalho.

A interdependência pode também ser definida a partir do tipo de relação que os membros do grupo desenvolvem para atingir as metas, conforme é positiva ou negativa. É positiva quando as actividades desenvolvidas, embora competitivas, conduzem à cooperação, pois obtêm-se vantagens mútuas no prosseguimento dos objectivos; é negativa quando a dependência mútua torna as actividades inconciliáveis, pois o atingimento da meta resulta em benefício de uns e simultaneamente em prejuízo dos demais (Deustch, 1949; Rabbie & Horwtiz, 1988). Johnson & Johnson (1995) entendem, porém, que, a par de uma interdependência positiva e negativa, se deve falar também de uma interdependência paradoxalmente inexistente, isto é, que apenas tem existência referencial, uma vez que não afecta o sucesso (interdependência positiva) ou o fracasso dos outros (interdependência negativa). Uma interdependência negativa geralmente resulta numa interacção oposta: por exemplo, os membros de uma equipa desejam alcançar o sucesso sem admitir que os outros obtenham mais sucesso do que eles. Johnson &

Johnson (*op. cit.*) concluem que só existe interdependência quando os indivíduos partilham objectivos comuns e quando os resultados dos indivíduos são afectados pelas acções dos outros.

É neste sentido que Van Der Vegt, Emans & Van der Vliert (1999) consideram que a interdependência relacionada com a tarefa é uma característica estrutural das relações instrumentais existentes entre os membros da equipa. Por exemplo, os mineiros são mais interdependentes da tarefa do que os motoristas de autocarro.

A interdependência centrada na tarefa pode, deste modo, revelar-se segundo uma hierarquia, em que o nível mais baixo é a interdependência que não exige a interacção dos membros do grupo, já que cada um completa individualmente a sua tarefa na íntegra. O nível médio nesta hierarquia é a interdependência sequencial, em que a acção de um membro do grupo é completada pela acção de outro membro, num só sentido pré-determinado. O nível seguinte corresponde à interdependência recíproca, em que, ao contrário da sequência de uma só via, pressupõe que o resultado da tarefa realizada por um membro do grupo pode significar o início de uma tarefa a realizar por qualquer membro do grupo. Finalmente, o nível mais elevado de interdependência da tarefa é a que supõe a interacção mútua de todos os seus membros e em que estes podem determinar autonomamente a forma de realizarem as tarefas em conjunto (Saavedra, Early & Van-Dyne, 1993).

No que se refere à teoria dos grupos, as investigações centram-se, de um modo geral, em dois níveis de análise – individual e grupal – quando abordam o conceito de interdependência, quer sob a forma de interdependência do sistema tarefa, quer sob a forma de interdependência dos resultados, quer sob as duas formas actuando em conjunto. Por exemplo, Van der Vegt & Van der Vliert (2002) demonstram como a relação entre a interdependência da tarefa individual e as respostas afectivas dependem dos resultados de nível grupal.

A necessidade de não confundir conceptualmente no trabalho os contributos individuais versus grupais conduziu Wageman (1995) à definição de uma forma híbrida de interdependência, tanto em relação à tarefa como aos resultados, a qual se situa algures no *continuum* entre os dois extremos do

trabalho interdependente e independente. Por exemplo, os membros das equipas ora trabalham sozinhos ora interagem com os outros membros, consoante o tipo de tarefa que estão a realizar em cada unidade de tempo.

A consideração dos dois níveis de análise, individual e grupal, e ainda da natureza complexa da interdependência, levou Saavedra, Earley & Van-Dyne (1993) à elaboração de um modelo, denominado justamente de interdependência complexa, que pressupõe a existência de três tipos de interdependência, conforme esta é ligada à tarefa, aos objectivos ou ao *feedback*. Este modelo tridimensional de interdependência tem a particularidade de, a par de uma interdependência centrada na tarefa e de outra centrada nos objectivos, prever ainda uma interdependência de *feedback*, assim entendida como as interconexões que se manifestam ao nível dos membros do grupo em consequência dos resultados que o grupo alcança como um todo.

O modelo prevê a interdependência de *feedback* nos dois níveis individual e grupal, sendo embora mais explícito na abordagem do segundo nível de análise, dando ênfase aos aspectos ligados às estratégias de implementação e de coordenação dos objectivos e das tarefas do grupo.

O conceito de uma dimensão de interdependência de *feedback* como elemento de retroalimentação da tarefa e dos objectivos do grupo parece remeter, deste modo, para a existência de um *continuum* temporal em que a interdependência passada pode determinar a interdependência futura. Nos seus trabalhos sobre dinâmica de grupos, Lewin (1951/1978) concluiu que era mais interessante perseguir um objectivo entre membros de grupos com uma história de interacção bem sucedida.

Numa investigação sobre a interdependência que os membros de um grupo podem antecipar, Groenenboom, Wilke & Wit (2001) concluíram que as expectativas em relação à interdependência futura determinam o grau de esforço com que os membros de um grupo contribuem para o resultado do grupo. O estudo analisou a interdependência futura, conforme as situações de execução das tarefas em comum estavam ou não associadas à expectativa de *interdependência continuada*, segundo a seguinte tipologia: 1) interdependência na primeira e na segunda tarefa, 2) interdependência na primeira tarefa, mas não na segunda, e 3) ausência de interdependência na

primeira e na segunda tarefa. Os resultados são coerentes com a hipótese formulada por aqueles autores de que quanto mais os membros de um grupo têm a expectativa de que existe interdependência futura mais estão dispostos a contribuir com um esforço igual ao dos outros membros; pelo contrário, quanto mais a expectativa é de que a interdependência não tem continuidade, mais o seu esforço resulta em maior eficiência.

3.1. Uma interdependência centrada na relação e na actividade

O conceito de interdependência é fundamental na afirmação do grupo enquanto totalidade dinâmica, já que, como afirma Lewin (1951/1978), "a essência de um grupo não é a semelhança ou a diferença entre os seus membros, mas a sua interdependência" (p. 84). Esta interdependência entre as subpartes que constituem o grupo, ainda de acordo com Lewin, pode variar de um extremo onde se situa a massa amorfa – o não grupo - até ao extremo que se forma como uma unidade compacta – o grupo.

Nós consideramos, para efeitos da nossa investigação, que o conceito de grupo é indissociável do conceito de interdependência na linha de Lewin (1951/1978) e que esta supõe sempre a dependência mútua dos dois subsistemas estruturantes, provenientes da tradição sociotécnica: sócio-afectivo e tarefa (Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001).

É certo que, de um modo geral, a interdependência é uma característica de todos os sistemas sociais. Por exemplo, Shaw (1994) define interdependência como uma forma de interacção entre os membros do grupo, acrescentando que estes podem ser interdependentes em relação a uma ou várias dimensões: por exemplo, interacção física ou interacção emocional. Porém, como vimos, o nosso conceito de grupo não se reduz à existência "de duas ou mais pessoas que interagem mutuamente de tal modo que cada pessoa influi em todas as demais e é influenciada por elas" (Shaw, *op. cit.*, p. 25), nem ao conceito de grupo enquanto categoria social. Por exemplo, o departamento de uma grande empresa pode ser um grupo, mas dificilmente poderá ser um grupo toda a organização que o integra (Schein, 1982).

É necessário de facto, como vimos, de acordo com o modelo de Miguez & Lourenço (2003), que haja um alvo mobilizador comum e interdependência dos seus membros na prossecução desse alvo para se poder começar a falar da existência de um grupo.

Sem um objectivo não faz, pois, sentido falar de grupo, ainda que, muitas vezes, o objectivo possa ser confundido com a própria actividade que o grupo realiza em torno desse mesmo objectivo (Shaw, 1994). Certo é que o *destino comum*, enquanto objectivo, nos conduz, segundo Lewin (1951), à forma mais fraca de interdependência, a qual está longe de ter a importância da interdependência experienciada pelos membros de um grupo quando se mobilizam para o cumprimento dos objectivos do grupo (Brown, 2000).

Em todo o caso, o carácter instrumental da interdependência como factor determinante da existência ou não de grupo tem merecido reservas de alguns autores e tem alimentado o debate sobre a própria definição de grupo, por exemplo, entre Tajfel & Turner (1979) e Turner (1990), por um lado, e Rabbie & Horwitz (1993), por outro, que veremos mais à frente com mais detalhe. Estas reservas são fundadas paradoxalmente no mesmo princípio do "destino comum" de Lewin. De facto, segundo Pagès (1968), os conceitos de interdependência e de interacção tendem a reduzir o nível grupal ao nível interpessoal. Ora, como o conceito de interdependência é correlativo do conceito de totalidade e de parte, o grupo deve entender-se como uma interdependência entre as subpartes do grupo, compreendidas como sendo tanto o conjunto dos membros como as partes do espaço psicológico do grupo, por exemplo, os objectivos ou as normas. Reconhecendo, embora, o mérito de Lewin em ter recusado a "coisificação" do grupo ao ter-lhe atribuído um carácter psicológico, Pagès (*op. cit.*) entende que a sua noção de interdependência é meramente formal e que o conceito de interacção de Lewin acaba por ser puramente mecânico, pois a acção dos homens, de uns em relação aos outros, parece assentar numa estrutura impessoal que lhes é exterior. Nestas circunstâncias, ainda que o sentimento da afectividade seja possível em tal perspectiva, este sentimento não deixa de ser ele também o produto de uma estrutura da interdependência e não, como deveria ser, o próprio fundamento das relações. Ora, é, sem dúvida, a experiência afectiva da

relação vivida pelos membros do grupo que constitui o fundamento da ligação grupal (Pagès, *op. cit.*, pp. 307-308).

Sendo embora interessante a questão controversa da instrumentalidade da interdependência para uma definição de grupo, na medida em que ela pode determinar o sentido das tensões ao nível dos aspectos afectivos, conforme são agregadores de unidades individuais ou desagregadores de subgrupos, uns e outros pré-existentes, a perspectiva em que nos colocamos pressupõe que a interdependência se situa nos dois sistemas dinâmicos que enformam o paradigma sociotécnico: sócio-afectivo e tarefa. Neste sentido, não parece ser relevante o que, sob o ponto de vista epistemológico, parece ser anterior como fundamento na formação de um grupo. Importante é, sem dúvida, a afirmação da natureza dinâmica dos grupos, que pressupõe a existência, essa, sim, fundamental, de duas interdependências, uma de natureza sócio-afectiva e outra ligada à tarefa, operando em *continuum*, num sistema de *feed-back*, que considera igualmente os dois níveis individual e grupal.

4. O grupo como identidade

De acordo com a teoria da identidade social (Tajfel, 1984; Turner, 1990; Oakes, Haslam & Turner, 1996; Worchel, 1996; Brown, 2000; Hogg, 2001; Turner & Haslam, 2001), existem diversas situações sociais que os indivíduos consideram relevantes para a sua pertença a um grupo. Estas situações variam em função: 1) da forma como os indivíduos tomam consciência de que são membros de um determinado grupo; 2) da avaliação (positiva ou negativa) que fazem da respectiva pertença, e 3) do grau de compromisso que estabelecem quer em relação à tomada de consciência quer em relação à avaliação que lhe está associada (Tajfel, 1984).

De um modo geral, pode dizer-se, pois, que existem três aspectos fundamentais de pertença a um grupo: cognitivo, avaliativo e emocional. O aspecto emocional existe no pressuposto de que os aspectos cognitivos e avaliativos podem ser acompanhados de emoções focalizadas quer no próprio grupo quer noutros grupos com quem a pessoa mantém relações (Tajfel, 1984).

Os indivíduos e os grupos não "têm", porém, uma identidade estável. O mesmo acontece com as componentes cognitivas, avaliativas ou emocionais nos diferentes contextos sociais, pois existe uma "dialéctica" entre as diferentes situações e a forma como se expressam as pertenças subjectivas de um grupo em relação ao outro. Estas situações variam segundo um *continuum*, em que de, um lado, temos o comportamento interpessoal e, do outro, o comportamento intergrupo. Na realidade, o pólo interpessoal é reservado às características intra-individuais, pelo que, em boa verdade, ele é irrealizável na prática, uma vez que todos fazemos parte de alguma categoria social, que impede a relação "pura" interpessoal. Do outro lado do *continuum* temos o comportamento intergrupo, que parece menos absurdo do que o interpessoal, a não ser na categorização suprema em "nós e "eles" (Tajfel, 1984, pp. 271-277).

A teoria da identidade social baseia-se, assim, na trilogia: categorização, identidade e comparação. Por exemplo, a simples categorização

em "nós" e "eles" é suficiente para criar um grupo. A identidade social é, pois, construída a partir da categorização social, bem como da significação emocional e valorativa que resulta da pertença a certos grupos.

Clarifiquemos um pouco mais como Tajfel (1984) define cada um dos elementos da trilogia, a fim de entendermos melhor as dinâmicas intergrupais: a) o processo de categorização leva o indivíduo a, num determinado momento, definir a sua pertença a um "grupo" como um entidade cognitiva, a qual, no entanto, é diferente da entidade que habitualmente se manifesta quando há interacção em situação de face-a-face; b) a identidade social é uma parte do autoconceito proveniente da sua pertença a um grupo, à qual é atribuída uma valorização com significado emocional; e c) os aspectos positivos que derivam da identidade social só fazem sentido se forem comparados com as reinterpretações dos atributos que lhe estão associados, pois nenhum grupo existe isoladamente.

O *continuum* interpessoal – intergrupar pressupõe a existência de um outro *continuum* referente à natureza das relações intergrupo. Trata-se de uma *estrutura de crenças*, que explica porque nos movemos entre dois pólos: mobilidade social e mudança social. No pólo da mobilidade social, os indivíduos deslocam-se de um grupo para outro, no pressuposto de que as fronteiras são flexíveis. No pólo da mudança social, como as fronteiras impedem que o indivíduo se desloque livremente, ou permanece no grupo, ou só poderá deslocar-se juntamente com o seu grupo (Tajfel, 1984, pp. 277-287).

Temos, pois, que, quando as fronteiras entre o endogrupo e o exogrupo são percebidas como imutáveis, surgem formas extremas de comportamento intergrupar. Quando as fronteiras são percebidas como permeáveis os indivíduos, no extremo do *continuum* interpessoal-intergrupar, mobilizam-se de uns grupos para outros.

Vimos, pois, que a identidade social de um indivíduo é definida, segundo a teoria da identidade social, pelo reconhecimento que o indivíduo faz de que pertence a um determinado grupo. De acordo com a teoria da identidade social, as pessoas permanecem no seu grupo de pertença se ele contribui de forma positiva para a sua identidade ou tentam abandoná-lo se ele não cumpre esses pressupostos. Nem sempre, porém, se torna possível esse

abandono. Nesta impossibilidade, a pessoa poderá tentar modificar a valorização que faz da situação ou optar, mesmo, pela modificação da situação.

Como os indivíduos procuram desenvolver uma identidade social positiva, o enviezamento endogrupal, por exemplo, a sobrevalorização que os indivíduos fazem do seu grupo de pertença, não existe, deste modo, tanto pela necessidade de uma afirmação do endogrupo face ao exogrupo, mas antes como uma forma de os indivíduos se atribuírem uma auto-imagem positiva enquanto membros do endogrupo (Leyens & Yzerbyt, 1999).

A teoria da auto-categorização (Turner, 1990), muitas vezes associada à teoria da identidade social, formulada por Tajfel (1984), de quem Turner foi discípulo, é determinada por três níveis fundamentais: 1) o nível superior, que corresponde ao ser humano; 2) o nível intermédio, definido pelas semelhanças intragrupais e pelas diferenças intergrupais e 3) o nível inferior, definido a partir das diferenças interpessoais. A formação do grupo, enquanto unidade cognitiva, produz-se quando duas ou mais pessoas se definem recorrendo a uma categorização de nível intermédio (endogrupo versus exogrupo).

Há três princípios básicos formulados por Turner (1990) e que são centrais: 1) a auto-percepção social tende a variar ao longo de um *continuum* que vai desde a auto-categorização como pessoa única (máxima identidade intrapessoal e máxima diferença percebida entre o próprio e os membros do endogrupo) até à auto-categorização como categoria endogrupal (máxima semelhança com os membros do endogrupo e máxima diferença com os indivíduos do exogrupo); 2) os factores que contribuem para a saliência da categorização quer no endogrupo quer no exogrupo tendem a aumentar a identidade no endogrupo ao mesmo tempo que levam à despersonalização nas dimensões estereotípicas que definem a pertença endogrupal relevante e 3) a despersonalização é o processo básico dos fenómenos de grupo, por exemplo, estereótipos, coesão de grupo, acção colectiva.

Segundo Turner (1990), os processos de categorização e de comparação são mutuamente dependentes, isto é, a relação de comparação entre as semelhanças e as diferenças percebidas só se produz se os estímulos

forem categorizados como idênticos num nível de abstração superior, mas, por sua vez, esta comparação pressupõe um processo anterior de comparação.

A categorização é feita de acordo com o *ratio de metacontraste*, o qual é definido como a razão da diferença média percebida entre os membros da categoria social e os demais estímulos (ou seja, a média intracategorial) e a diferença média percebida entre os membros pertencentes à mesma categoria social (diferença média intracategorial). O membro prototípico, isto é, aquele em que o estímulo é representativo da categoria social no seu conjunto, é definido pela razão de metacontraste da diferença média percebida entre esse estímulo e os membros do exogrupo, dividida pela diferença média percebida entre o estímulo e os outros membros do exogrupo.

A representação dos grupos como entidades prototípicas deve-se, pois, à teoria da auto-categorização, já que estas entidades não fazem parte das formulações iniciais da teoria da identidade social. Os protótipos como representações cognitivas dos atributos estereotípicos vêm acentuar o carácter dinâmico da identidade social, pois eles não dependem de uma lista de atributos pré-definida, mas devem-se antes ao princípio do *ratio de metacontraste* (Hogg & Terry, 2000).

É, de facto, subtil a diferença entre a teoria da identidade social proposta por Tajfel (1984) e a teoria da auto-categorização proposta por Turner (1990). Este facto tem dado origem a considerar-se ambas as abordagens de um modo indistinto (Turner & Reynolds, 2001; Turner & Haslam, 2001), mas elas apresentam algumas diferenças que é útil sublinhar. Por exemplo, enquanto a teoria da identidade social coloca a ênfase nas relações intergrupo, em particular no enviezamento endogrupal e na mudança social, a teoria da auto-categorização procura explicar os aspectos ligados à formação do grupo psicológico a partir do conceito de identidade social (Turner & Haslam, 2001).

Uma das limitações da teoria da identidade social em relação à teoria da auto-categorização é que ela não permite uma boa análise dos processos cognitivos associados à saliência da identidade social. A teoria da auto-categorização postula claramente que o comportamento interpessoal é associado à saliência da identidade pessoal e o comportamento intergrupo é associado à saliência da identidade social (Haslam, 2001).

Na teoria da auto-categorização, a estrutura cognitiva que regula o comportamento inclui dois pólos: a identidade pessoal e a identidade social. O processo de auto-categorização faz-se, pois, ao longo do *continuum*, ainda que o comportamento de grupo ocorra sobretudo ao nível da identidade social. A percepção do "nós" e do "nosso" como oposto do "eu" e do "meu" é central na diferença conceptual entre uma teoria e outra. Com efeito, na teoria da identidade social a prevalência é a da visão etnocêntrica. Já a identidade social, na perspectiva da teoria da auto-categorização, é um "eu" colectivo, um "nós" que definimos para o grupo e que nos define a nós próprios como grupo. A teoria da auto-categorização acentua o contraste entre estas distinções (Turner & Reynolds, 2001; Turner, 2001).

A auto-categorização pressupõe que os indivíduos se avaliam de um modo positivo, pois desejam preservar a sua auto-estima e ambicionam ter uma concepção positiva de si próprios. A teoria da identidade social admite uma avaliação da auto-imagem no sentido positivo ou negativo. De facto, se a identidade social é negativa, nem sempre os indivíduos discriminam a favor dos próprios grupos; podem, por exemplo, favorecer a criatividade social e seleccionar novas bases para criar novas comparações (Knippenberg, 1984).

De acordo com Turner (2001), a ideia *psicológica* fundamental da teoria da identidade social é a de que as pessoas fazem comparações e distinções entre grupos para chegarem a uma identidade social positiva e que, neste sentido, se pode dizer que a teoria da identidade social é uma teoria das relações intergrupo.

Se quiséssemos caracterizar as relações intergrupo, à luz das duas teorias, poderíamos recorrer a três princípios básicos derivados, quer da teoria da identidade social, quer da teoria da auto-categorização, os quais clarificam, sem dúvida, o fenómeno intergrupo: 1) *o princípio da acentuação intergrupo*, em que se dá a assimilação dentro de categorias sociais e o contraste entre categorias sociais, de modo que os membros dos endogrupos são percebidos como mais semelhantes do que os membros dos exogrupos; 2) *o princípio do favoritismo do endogrupo*, em que o afecto se manifesta positivamente nos membros do endogrupo e não nos membros do exogrupo; e 3) *o princípio da competição social*, em que a comparação do intergrupo

pressupõe uma interdependência negativa entre endogrupo e exogrupo (Brewer & Gaertner, 2003).

A teoria da identidade social e a teoria da auto-categorização têm sido objecto de vários desenvolvimentos teóricos na última década, tendo dado origem, nomeadamente, ao que se poderia designar como *teoria alargada da identidade social* (Hogg & Terry, 2000), cujas investigações vão desde a estrutura dos grupos e a liderança ao estudo dos pequenos grupos.

Por outro lado, a articulação entre o conceito de identidade social e algumas teorias no domínio da psicologia tem-se traduzido em vantagens de interesse mútuo para ambas as partes, de entre as quais destacaremos, a título de exemplo, as hipóteses sobre mecanismos cognitivos, que a teoria da identidade social fornece para a contextualização das representações sociais (Vala, 2000).

5. Grupos versus categorias sociais

Como vimos já, o conceito de grupo tem múltiplas abordagens possíveis. Nós seleccionámos duas linhas de orientação para efeitos desta investigação: a) uma proveniente da teoria sociotécnica, que define o grupo como um sistema aberto, caracterizado pela existência de uma estrutura assente em dois subsistemas – sócio-afectivo e tarefa – cujos membros perseguem um alvo comum, que valorizam como tal, e são interdependentes na prossecução desse alvo (Miguez & Lourenço, 2001); e b) uma abordagem proveniente da teoria da identidade social, que define grupo a partir da identidade, por exemplo, quando duas ou mais pessoas se definem a si mesmas como pertencendo ao mesmo grupo ou à mesma categoria social (Tajfel, 1984).

Conceptualmente são, pois, duas definições que têm suportes teóricos diferentes. Ora, a apropriação do vocábulo *grupo* por parte da teoria da identidade social deu origem a um debate muito rico, e obviamente ainda não concluído, entre diversos investigadores que têm teorizado sobre uma e outra abordagens.

O debate porventura mais revisitado na literatura sobre grupos ocorreu logo na sequência da publicação dos primeiros trabalhos sobre a teoria da identidade social, na década de oitenta, tendo por base os trabalhos de Rabbie, Schot & Visser (1989), a propósito dos trabalhos de Tajfel & Turner (1979) sobre a categorização social e as relações intergrupo, e prolongou-se na década de noventa entre Rabbie & Horwitz (1988) e Rabbie & Lodewijkx (1993), por um lado, e Turner & Bourhis (1996), por outro.

A controvérsia tem como ponto de partida o paradigma do *grupo mínimo* (Tajfel, 1984), segundo o qual a mera categorização conduz os indivíduos, mesmo em condições de interdependência mínima, a uma diferenciação intergrupala. As experiências que conduziram inicialmente à formulação daquele paradigma foram efectuadas com alunos de uma escola inglesa, os quais foram convidados a demonstrar as suas preferências pelas pinturas abstractas dos pintores Kandinsky e Klee. O objectivo declarado era o de efectuar um estudo sobre tomadas de decisão. Os estudantes sabiam

apenas que eram membros do grupo de Kandinsky ou do grupo de Klee, sendo que tanto os membros do seu grupo, como os membros do outro grupo eram apenas identificados por um número codificado, ainda que todos tivessem a convicção de que haviam sido escolhidos a partir das preferências estéticas manifestadas anteriormente. O trabalho efectuou-se separadamente em cabines individuais. A preocupação de base era evitar que houvesse situações que implicassem, à partida, quaisquer situações de favoritismo, tais como interacção face-a-face, conflitos de interesse ou hostilidade prévia. Durante a experiência, os estudantes atribuíam pontos, que valiam dinheiro, sucessivamente a dois outros colegas, não sendo permitido a cada um que atribuisse qualquer valor a si próprio. As estratégias para atribuição de pontos eram várias: a) igualdade de pontuação tanto a um grupo como a outro; b) lucro máximo comum, de modo a que todos os sujeitos da experiência pudessem obter o maior montante possível; c) lucro máximo para os membros do próprio grupo; d) diferença máxima a favor do próprio grupo em desfavor dos outros, e) lucro máximo aos membros do outro grupo. No final da experiência constatou-se que os membros de cada grupo adoptaram uma estratégia de favoritismo em relação ao seu próprio grupo, tendo combinado estratégias de maximização do valor atribuído ao seu próprio grupo com a maximização da diferença entre o dinheiro atribuído ao seu grupo e o total a distribuir pelos dois grupos. Isto é, os sujeitos preferiram que os membros do seu grupo recebessem, em termos absolutos, menos dinheiro, de modo a que fosse maximizada a diferença do seu grupo em relação ao outro grupo. Tajfel (1984) conclui que a experiência demonstra a possibilidade de enviezamento intergrupo, mesmo a partir da existência de condições *mínimas*.

Rabbie & Horwitz (1988) apoiando-se na tradição lewiniana sobre grupos dinâmicos, consideram, por seu lado, que é antes a interdependência entre os seus membros que caracteriza o grupo como um sistema social. Já uma categoria social é uma colecção de indivíduos que têm, pelo menos, um atributo comum. Rabbie & Horwitz (*op. cit.*) consideram ser difícil conceber a utilização da identidade social como “princípio simples e soberano” na explicação do comportamento intergrupo, quando estamos em presença de pessoas que se identificam positiva ou negativamente com um grupo sem a ele

pertencer (pp. 117-118). A interdependência percebida pelos membros de um grupo, por exemplo, à volta do *destino comum*, é uma condição necessária para a formação dos grupos sociais. A passagem de uma categoria de indivíduos a um grupo só se realiza “quando o grupo é visto como uma entidade locomotora, que se move activamente ou é movida passivamente no seu ambiente para dentro ou para fora dos benefícios ou prejuízos do grupo” (Rabbie & Horwitz, *op. cit.*, pp. 118-119).

Na perspectiva de Tajfel & Turner (1979), a interdependência é antes uma consequência da formação de um grupo. Partindo do exemplo do *destino comum*, Turner (1990) postula na sua teoria da auto-categorização que estamos perante uma categoria social baseada na *semelhança de destino*, a qual, por ser simultaneamente causa e efeito, conduz aos mesmos resultados, uma vez que a *semelhança* é a chave de toda a categorização e é, por isso, crucial na formação de um grupo. Por exemplo, não é a cooperação social que produz o grupo, é o grupo, sob o ponto vista psicológico, que é a base da cooperação.

De acordo com a teoria da auto-categorização (Turner, 1990), os indivíduos realizam comparações sociais a fim de determinarem: 1) o que é comum entre si e, desta forma, os caracteriza como um grupo, e 2) o que os diferencia uns dos outros e os torna, por isso, um grupo distinto. A identificação intragrupal é, pois, um processo de adaptação sócio-cognitiva que torna possível o grupo psicológico, pois os indivíduos podem libertar-se dos constrangimentos intrapessoais e “ser mais do que simples pessoas individuais” (Turner, *op. cit.*, p. 105).

Temos, assim, que na perspectiva da identidade social, as *categorias* não têm apenas uma significação sociológica, pois são estruturas cognitivas e representações mentais que as pessoas utilizam para se definirem a si próprias e, na medida em que elas tendem a representar-se a si próprias como entidades supraordenadas, constituem-se em grupo psicológico em vez de uma mera colecção de indivíduos que têm um atributo comum (Turner & Reynolds, 2001).

A controvérsia em torno dos grupos versus categorias sociais prolonga-se pela década de noventa. Rabbie & Lodewijkx (1993) dão-se conta

da inexistência de um modelo que integre os aspectos fundamentais em debate. Desenvolvem então o Modelo de Interação Comportamental, que se propõe ir além das relações intergrupo numa mera perspectiva cognitiva integrando também os processos emocionais, motivacionais e normativos, pois os indivíduos, os grupos e as organizações são sistemas tensionais dinâmicos que são afectados pelos contextos de que fazem parte.

A questão central na controvérsia é agora, segundo Rabbie & Lodewijkx (1993), a distinção conceptual entre objectivos grupais, isto é: o que leva à existência de diferentes tipos de cooperação dentro do grupo e diferentes tipos de competição entre grupos? Enquanto a cooperação instrumental se destina a alcançar um objectivo material que beneficia todo o grupo, a competição instrumental responde à procura de recursos escassos e conduz, por isso, à luta com outros grupos. Já no que diz respeito à cooperação relacional, o objectivo é que todos os membros do grupo disfrutem de uma relação mútua satisfatória. A competição social procura uma diferenciação do grupo em relação aos outros grupos. Para o Modelo de Interação Comportamental, a importância da distinção conceptual dos objectivos grupais é crucial, pois os indivíduos actuam de acordo com uma certa predisposição em relação ao seu meio ambiente: ora elegem um grupo onde têm mais segurança emocional, ora se integram em grupos onde obtêm ganhos materiais.

Nestes termos, o *continuum* interpessoal-intergrupar, proposto por Tajfel (1984), deverá ser antes, segundo Rabbie & Lodewijkx (1993), um *continuum* individual-grupal. No pólo individual, embora as pessoas possam pertencer à mesma categoria social, elas não são necessariamente interdependentes umas das outras. Já no pólo grupal, as pessoas têm consciência de que só podem alcançar os seus objectivos colaborando com as outras.

O debate alarga-se a outros investigadores. Por exemplo, Morales & Moya (1996) não vêem, porém, vantagens na elaboração do Modelo de Interação Comportamental, de Rabbie & Lodewijkx (1993). Segundo Morales & Moya existem seis diferenças fundamentais entre o Modelo de Interação Comportamental, de Rabbie & Lodewijkx, por um lado, e a teoria da identidade social e da auto-categorização, por outro, que têm implicações decisivas na

definição de grupo, como sejam: 1) enquanto para o Modelo da Interação Comportamental, o número de participantes é importante, pois pressupõe interação, e exclui, por isso, certos fenómenos grupais, essa exigência não se coloca na perspectiva da identidade social ou da categorização; 2) enquanto no Modelo da Interação Comportamental, o processo grupal supõe a satisfação de necessidades individuais, na teoria da categorização é um processo cognitivo, que permite ancorar o grupo socialmente, através de um segundo processo, que é o da identidade social; 3) enquanto o Modelo da Interação Comportamental se restringe à participação voluntária, a identidade da identidade social e da auto-categorização permite incluir grupos sociais, como os que são definidos a partir do género ou da profissão; 4) enquanto o Modelo da Interação Comportamental não pode explicar a interdependência, a teoria da identidade social e da auto-categorização pressupõem que as pessoas que fazem parte do mesmo grupo são, de facto, mutuamente dependentes, pois partilham objectivos comuns; 5) ao contrário do que pressupõe o Modelo da Interação Comportamental, a teoria da identidade social e da auto-categorização não obrigam a que as pessoas tenham que comportar-se sempre como membros do mesmo grupo, e 6) o Modelo da Interação Comportamental não pode explicar um aspecto paradoxal na vida grupal, que é a permanência voluntária em certos grupos que são simultaneamente causa de sofrimento pessoal (pp. 277-278).

Morales & Moya (1996) vêem, por conseguinte, muitas desvantagens na aplicação do modelo proposto por Rabbie & Lodewijkx (1993), mas a enunciação que fizemos das mesmas (restrita, pois os autores encontram mais) ajuda-nos a entender melhor a diferenciação conceptual entre grupo e categoria social.

Vejamos, ainda assim, a taxonomia empreendida por Rabbie & Lodewijkx (1993) destinada a clarificar os conceitos em torno das diferentes noções de grupo, desde as *categorias sociais* até às *organizações sociais*, recuando na sua revisão até aos últimos trabalhos de Lewin: 1) um grupo pode ser definido como *categoria social*, quando, numa perspectiva de observador externo, estamos perante dois ou mais indivíduos que têm pelo menos um atributo comum que distingue os seus membros de outras categorias sociais; 2)

os membros de uma categoria social podem tornar-se num *grupo psicológico* quando, numa perspectiva interna, se percebem a si mesmos, e são percebidos pelos outros, como pertencendo à mesma categoria social, como formando uma unidade social distinta; 3) são uma *categoria sociológica* quando os indivíduos são classificados na base de características sociológicas, tais como idade, género ou profissão; 4) os indivíduos que agem sob a mesma categoria social tornam-se *grupos mínimos* quando são randomizados, por exemplo, em Verdes e Azuis; 5) são um *grupo social* quando os membros dos grupos mínimos percebem uma "interdependência de destino"; 6) um grupo social torna-se num *grupo compacto* quando alguns dos seus membros cooperam face a face uns com os outros, por vezes, em nome do grupo, com vista a alcançarem objectivos interdependentes, bem como resultados e interesses instrumentais e relacionais, quer sejam dos membros individuais, quer do grupo como um todo; 7) um grupo compacto pode transformar-se num *grupo organizado* quando possui uma estrutura hierárquica de poder, estatuto e relações entre os seus membros; 8) uma *organização social* pode ser definida como um sistema social interdependente e hierarquizado de grupos organizados (p. 10).

Numa outra tentativa de clarificar os conceitos de grupo e categoria social, Wilder & Simon (1998) entendem que existe uma definição de grupo baseada na semelhança entre os seus membros – definição categorial – e uma definição baseada na sua interacção – definição dinâmica (pp. 32-33).

A definição baseada na semelhança coincide com o conceito de grupo na perspectiva da cognição social e da categorização social, pelo que os termos grupo e categoria são usados de modo indistinto. Esta definição pressupõe que são respeitadas algumas características, como sejam: 1) o membro do grupo é determinado pela partilha das propriedades ou características dos outros membros. Esta partilha reflecte muitas vezes alguns traços estáveis ou desejos dos membros do grupo; 2) o membro individual é um holograma da categoria, isto é, a categoria é replicada entre os indivíduos com base na existência de critérios críticos enquanto membro do grupo; 3) o grupo é a soma dos seus membros individuais, não podendo, pois, ter características que não existem nos seus membros; 4) uma vez que o grupo é

baseado na semelhança entre os seus membros, o grupo, enquanto construto, pode ser percebido com ou sem a participação dos seus membros-alvo, isto é, a existência do grupo dá-se na mente dos indivíduos que o percebem; 5) como construto cognitivo, o grupo é criado para simplificar o mundo social, o que implica uma perda de detalhes individuais em detrimento de ganhos na acentuação das características da categoria a que pertencem.

Já a definição baseada na interacção ou definição dinâmica, segundo Wilder & Simon (1998) pressupõe que: 1) o grupo surge a partir da interacção entre os seus membros e não a partir da existência de propriedades, traços ou motivações individuais; 2) o ajustamento de um membro no grupo depende da forma como se dá a sua interacção na estrutura, pelo que em caso algum se pode dizer que o indivíduo é a réplica do grupo, isto é, não são possíveis influências a partir de um membro do grupo para o grupo no seu todo; 3) o grupo é mais do que a soma das suas partes, podendo emergir características que não estão presentes nos membros individuais; 4) o grupo surge "aí fora", isto é, resulta da interacção entre os indivíduos e, por isso, as percepções estão mais próximas do campo social do que das simplificações cognitivas.

A existência de um grupo baseado na definição categorial e de um outro baseado na definição dinâmica não têm que se excluir mutuamente. Isto é, pode haver, por exemplo, um grupo a partir da interacção entre os seus membros e inferir os comportamentos semelhantes entre os indivíduos a partir da definição categorial, sendo certo que apenas se deve falar de interdependência a partir da definição dinâmica, na linha da diferenciação entre o modo de pensar aristotélico e galileico de Lewin (Wilder & Simon, 1998)¹.

¹ O pensamento aristotélico é caracterizado pela explicação baseada na categorização. As semelhanças são suficientes para criar categorias, pois as regras são determinadas pela regularidade e pela frequência. A natureza de um elemento é baseada nas características comuns entre si e os outros membros da mesma categoria. Já o pensamento galileico pressupõe que as acções de um elemento numa determinada situação não são em função da sua natureza intrínseca, mas do campo de forças em interacção naquele momento (Lewin, 1964).

Dando-se conta dos perigos metodológicos de, a maior parte das vezes, não se delimitar correctamente o campo sobre o qual nos focalizamos, Visscher (2001) propõe-se reportar os objectos "materiais" que são susceptíveis de diferenciação taxonómica: 1) a individualidade, que se refere aos processos intra-individuais ou inter-individuais; 2) a dualidade, relativa às díades ou pares; 3) a microgrupalidade, referente às entidades de fraca dimensão, em que a relação interpessoal e o impacto das díades estão muito presentes, quer sob a forma de tríades ou trios quer sob a forma de quartetos; 4) a grupalidade, reservada ao plano dos grupos espaço-temporais, por exemplo, ao construto dos grupos restritos, "psicossociologicamente decantados", e que se ocupa das relações entre as diferentes partes, sejam indivíduos, pares ou trios, no sentido das características internas essenciais do grupo e não no sentido das relações sociais que enformam, por exemplo, os grupos sociais; 5) a categorialidade, como modo de categorizar por analogias, semelhanças, atribuição de uma qualidade, existência de um ponto comum; 6) a socialidade, centrada no plano dos grupos sociais, em que pode ou não existir interacção directa, em que existe um sentimento de se constituir uma entidade, por exemplo, os bandos, as classes sociais, os movimentos sociais, as empresas; 7) a socialitalidade, que seria o plano, ainda emergente, dos sistemas globais à escala planetária, e 8) a massalidade, referente ao plano das massas ou das multidões (pp. 46-54).

Visscher (2001) entende que se deve reservar o termo grupo para as "entidades psicossociais que têm uma realidade sociológica efectiva" e que, nestes termos, a expressão "relações intergrupais" deve ser substituída pela expressão "relações intercategoriais" sempre que estamos em presença de relações entre "conjuntos fictícios ou realidades abstractas", como é o caso das categorias sociais (*op. cit.*, p. 51).

Na sua taxonomia, Visscher (2001) leva-nos, porém, à conclusão de que a sua definição de grupalidade se aplica, é certo, apenas ao construto de grupo restrito, mas que, no plano da "socialidade", as relações entre grupos sociais devem ser consideradas, do mesmo modo, relações intergrupais, pois

entende que os grupos sociais não deixam de ser grupos. Ora, nada pareceria ser mais equívoco como tentativa para clarificar o conceito de intergrupo!

Na verdade, mais recentemente, Visscher (2005) reformulou a sua taxonomia inicial, tendo criado um vocábulo para designar o plano das relações entre grupos sociais (inter-sócio-grupais), reservando, definitivamente e, agora, sem equívocos, a designação de "intergrupais" para as relações entre grupos restritos (Quadro 1).

Quadro 1 – Taxonomia das relações segundo o nível de análise (Visscher, 2005)

Plano	Nível de análise	Relações
Individualidade	entre indivíduos	Interindividuais
Dualidade	entre díades	Interdiádicas
Microgrupalidade	entre microgrupos	inter(micro)grupais
Grupalidade	entre grupos restritos	Intergrupais
Categoritalidade	entre categorias	Intercategoriais
Massalidade	entre massas concretas	Intermassas
Socialidade		
- grupal	entre grupos sociais	inter-sócio-grupais
- colectividade	entre colectividades	Intercolectivais
- organizacional	entre organizações	Interorganizacionais
Societalidade	entre sociedades globais	Intersocietais

As dificuldades conceptuais em torno do conceito de grupo e de categoria social têm a sua máxima expressão, como vimos já, na dificuldade em torno do próprio conceito de identidade. É com o objectivo designado de ultrapassar esta dificuldade que surge o Modelo Tripartido de Identificação Grupal de Henry, Arrow & Carini (1999). O modelo procura resolver conceptual e metodologicamente a confusão em torno da identificação grupal, pois a noção surge muitas vezes indistintamente como sendo identidade de grupo, identidade endogrupal ou identificação intragrupo. Henry, Arrow & Carini (1999) definem identificação grupal como uma identificação do membro do grupo com o grupo com que interage e, deste modo, o conceito é distinto do que é formulado para identidade social, coesão ou destino comum.

O modelo integra abordagens provenientes de várias fontes: cognitiva (categorização social), afectiva (atracção interpessoal) e comportamental (interdependência). As autoras explicitam, porém, como o seu construto integra as diferentes abordagens sem que do modelo resulte confusão conceptual. De um modo geral, os instrumentos de medida conhecidos são escalas unidimensionais que aparentemente não colocam problemas, pois dizem respeito somente a uma das dimensões propostas. Porém, para que o modelo não resulte numa mera adição das dimensões já abordadas em cada uma das dimensões, importa ver as diferenças conceptuais.

No que diz respeito à identificação grupal versus identidade social, importa considerar que: 1) a identificação grupal ocorre num pequeno grupo em que há interacção entre os seus membros e a identidade social omite a necessidade de interacção; 2) enquanto o foco da identificação grupal é o intragrupo, o foco da identidade social é o intergrupo; 3) a identificação grupal tem sido mais conceptualizada como uma variável contínua, enquanto a identidade social remete para uma dicotomia: ou somos membros de uma categoria social ou não somos.

No que diz respeito às questões relativas à coesão, Henry, Arrow & Carini (1999) vêem a atracção interpessoal como uma fonte da identificação grupal. A identificação grupal é o resultado dos vínculos afectivos entre vários membros do grupo e não a mera atracção interpessoal, como sugerem alguns modelos unidimensionais.

Apoiando-se nalgumas investigações sobre identificação grupal e interdependência, Henry, Arrow & Carini (1999) entendem que a interdependência do comportamento é também uma fonte de identificação grupal.

Se a definição de grupo parece remeter, pois, para dificuldades conceptuais, Levine & Moreland (2006), julgam ter encontrado um consenso sobre os designados *pequenos grupos*, que assenta em três princípios básicos: a) os grupos são percebidos como reais pelos seus membros e pelos não membros; b) os seus membros comportam-se, muitas vezes, diferentemente do que quando estão isolados ou quando interagem dois-a-dois; e c) as

características dos membros individuais dos grupos não predizem, muitas vezes, o desempenho do grupo como um todo.

6. Grupos versus equipas

6.1. A equipa como metáfora do grupo "bom"

O vocábulo equipa é hoje usado, de um modo geral, nas organizações, indistintamente com o mesmo significado do vocábulo grupo. As suas origens são, porém, diferentes: enquanto o vocábulo equipa pertenceu inicialmente ao domínio marítimo (do germânico *skip*, que significa barco) e foi introduzido no vocabulário como um grupo de homens em luta contra as adversidades do mar (Devillard, 2000), o vocábulo grupo provém do italiano *gruppo*, como significativo de nó ou junção, ou do francês antigo *grappe*, para designar cacho de uvas, tendo sido usados um e outro na pintura e na escultura, nos séculos XVI e XVII, como metáfora de unidade e harmonia a partir de elementos separados (Visscher, 2001).

Em comum, ambos os vocábulos parecem ter etimologicamente a mesma noção de uma unidade a partir de um conjunto de elementos. Ora será que conceptualmente é indiferente a utilização de um ou outro vocábulo no campo da teoria dos grupos ou da psicologia das organizações?

Pode dizer-se que não existe consenso sobre o assunto, ainda que, a maior parte das vezes, a controvérsia pareça ser meramente bizantina (Alcover, 1998; Sánchez, 2002), pois escasseiam estudos empíricos que validem tanto a necessidade de diferenciação quanto a vantagem da utilização indistinta.

Por exemplo, Lemoine (1995) prefere o vocábulo equipa em detrimento de grupo se forem observadas as seguintes condições: a) funcionar no terreno e em relação directa com ele; b) ser composta por actores que trabalham geralmente juntos; c) os modos de comunicação não suprimirem a estrutura hierárquica existente, mas cada um ter igual direito à palavra; d) cada membro estar realmente implicado na sua função; e) o objectivo a atingir ser bem definido, quer tenha sido fixado inicialmente ou tenha resultado de uma concertação posterior; f) a colaboração entre os membros ter em vista uma tarefa a realizar em comum, sendo as reuniões apenas uma parte dessa actividade (p. 104).

Autores como Johnson & Johnson (1994) e Katzenbach (2000) encontram diferenças substanciais quando se compara grupo de trabalho com equipa quer no que se refere: 1) à liderança, pois enquanto no grupo de trabalho há um líder assumido, na equipa a liderança é compartilhada entre os membros; 2) ao sistema de compensação, uma vez que, enquanto no grupo de trabalho se recompensa o cumprimento individual, na equipa, ainda que se celebrem os esforços individuais, é sobretudo o êxito colectivo que é celebrado; e 3) ao grau de cumprimento dos objectivos, enquanto no grupo de trabalho a eficácia é medida indirectamente através da influência exercida pelo grupo sobre os outros grupos, na equipa a eficácia é medida directamente através da avaliação dos seus produtos. Mueller et al. (2000) definem como equipa sempre que um pequeno grupo de empregados se encontra com alguma regularidade para trabalharem de um modo interdependente no desempenho de uma tarefa específica.

Uma diferença substancial entre o conceito de grupo e de equipa foi assinalada por Bettenhausen (1991) a propósito dos temas discussão, decisão e delegação, em que, por um lado, os grupos discutem, decidem e delegam, e, por outro, as equipas discutem, decidem e executam o *trabalho* conjuntamente. Esta diferenciação parece remeter, por isso, a equipa mais para o terreno do funcionamento organizacional.

O que parece estar subjacente a esta diferenciação conceptual é a necessidade de se reencontrar uma entidade diferente da de grupo, que revalorize o grupo sob outra forma no contexto organizacional, quer pelos limites colocados em relação aos grupos de base e aos grupos clínicos (Lemoine, 1995), quer pela representação prevalecente do "grupo mau" como fonte de problemas nas organizações em detrimento do "grupo bom", que enfatiza o trabalho grupal como sinónimo de maior produtividade (Miguez & Lourenço, 2001).

É verdade que, nos últimos anos, mais do que os indivíduos, parecem ser as equipas a forma privilegiada de centrar a organização e a gestão do trabalho (Gibson, 2001; Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995; Osterman, 1994). Este fenómeno organizacional, sendo embora comum, verifica-se sobretudo em empresas com uma estrutura muito departamental (Devine, Clayton, Philips,

Dunford & Melner, 1999). De facto, em inquéritos recentes, oitenta por cento das empresas americanas declararam estarem organizadas em equipas (Robbins, 2001), sendo que essa percentagem sobe para oitenta e quatro por cento nas empresas europeias (Benders, Huijgen, Pekruhl & O'Kelly, 1999). Numa outra investigação desenvolvida por Fiore, Salas & Cannon-Bowers (2001), os autores relatam que oitenta por cento dos trabalhadores reportados referem que são membros de, pelo menos, uma equipa. LaFasto & Larson (2001) referem ainda a existência de equipas que operam com membros provenientes de várias empresas.

O entusiasmo à volta da organização do trabalho e, em paralelo, as sucessivas investigações que têm sido produzidas em torno das teorias de grupos não têm arrefecido o debate entre os efeitos positivos e negativos dos dois focos de análise, tanto ao nível da investigação como da intervenção organizacional, ainda que o crescimento da utilização das equipas não tenha tido equivalência com o que se tem produzido ao nível das investigações (Hollenbeck, Derue & Guzzo, 2004; Salas, Stagl & Burke, 2005).

Algumas investigações sobre grupos têm sido usadas para combater o "grupismo", na expressão de Locke, Tirnauer, Roberson, Goldman, Latham & Weldon (2001) como significando a utilização excessiva dos grupos sem se considerar, nalguns casos, a maior eficácia da utilização de fórmulas individuais. Por exemplo, Latané, Williams & Harkins (1979) e Latané (1981) na sua *teoria do impacto social* concluíram que, em determinadas condições de desempenho colectivo, quanto maior for o número de membros de um grupo, mais os indivíduos reduzem a sua performance, pois desenvolvem um estado de *preguiça social*, que lhes reduz as responsabilidades individuais. Jackson & Harkins (1985) conseguiram demonstrar mesmo como os membros de um grupo podem reduzir o seu esforço se a sua contribuição não puder ser identificada. No mesmo sentido, Janis (1982) colocou em evidência o efeito denominado "pensamento de grupo" numa análise sobre as tomadas de decisão em que os membros do grupo enviezaram os processos de informação e ignoraram propostas de acções alternativas. Steiner (1972) demonstrou mesmo na sua teoria sobre o *défice de grupo* como a produtividade real do grupo é menor do que a sua produtividade potencial.

Num outro sentido, têm surgido investigações destinadas a combater os excessos das análises "individualistas", na expressão de Brown (2000). Por exemplo, um estudo desenvolvido por Williams & Karau (1991) sugere a existência do fenómeno da compensação social, em que os membros dos grupos se dispõem a um esforço suplementar em prol dos colegas de trabalho, quando sentem que são mais capazes do que eles e sempre que a tarefa é suficientemente significativa para que se possa atingir os resultados do grupo. Retomando a abordagem da *preguiça social*, mas agora num sentido oposto, Erez & Somech (1996) entendem que se trata mais de uma excepção no funcionamento grupal do que de uma regra e que os estudos sobre o tema têm sido desenvolvidos em situação laboratorial, pelo que reflectem, a maior parte das vezes, uma condição de *grupos falsos*, sem um passado nem futuro. Mais recentemente, Rutte (2005) chega a propôr um modelo para lidar com a questão da *preguiça social*, que integra elementos provenientes das teorias da equidade de Adams [1965] e da expectância de Vroom [1964].

É também possível encontrar efeitos paradoxais na literatura sobre grupos quando se estuda o efeito da polarização. Por exemplo, os trabalhos de Stoner (1968), demonstrando uma tendência para o grupo adoptar posições mais arriscadas do que em situação individual, tem dado origem a várias tentativas de explicação e tem animado o debate em torno das grandes teorias sobre grupos (Jesuíno, 2000). Ou ainda, os estudos de Paulus, Dzindolet, Poletes, & Camacho (1993), os quais, numa experiência destinada a avaliar a eficácia do "brainstorming", notaram que os indivíduos em situação nominal produziam mais do que em interacção de grupo.

Temos, pois, que os movimentos pendulares em torno das teses grupalistas versus individualistas a que aludimos já, e que dominaram as investigações sobre grupos no último século (Cartwright & Zander, 1968; Alcover, 1999; Forsyth, 2000; Visscher, 2001; Sánchez, 2002; Huici, 2004), têm paralelo nos movimentos igualmente pendulares em torno de posições pró-grupo e anti-grupo no domínio organizacional. São tão conhecidas as desconfianças de Taylor (1911) ao sugerir que a solução para os problemas causados pelos grupos não era manipular as forças do grupo mas antes dissolver o grupo nas suas componentes individuais (Bramel & Friend, 1987),

na senda dos trabalhos produzidos por autores como Le Bon (1895), como as recomendações de Mayo (1932) relativamente às vantagens do grupo de trabalho para o incremento da produtividade e do bem estar psicológico dos trabalhadores (Forsyth, 2000; Peiró, 2000a; Lourenço, 2002).

Pode dizer-se que as correntes pró-grupo se incrementam com a denominada Escola das Relações Humanas, nomeadamente com os estudos de Hawthorne, que são, sem dúvida, muito influenciados pelos trabalhos de Lewin, e com os chamados Modelos Humanistas da Organização (Peiró, 2000a), de que são expoente os trabalhos de Maslow (1954) e de McGregor (1960).

Os estudos pró-grupo de Hawthorne serão inclusivamente pioneiros na enunciação das vantagens do funcionamento dos grupos informais, pois eles são formados a partir das estruturas formais da organização e influenciam o funcionamento das estruturas formais da organização (Homans, 1950; Shein, 1982; Nadler *et al.*, 1983; Brunet, 1995; Sundstrom *et al.*, 2000; Forsyth, 2000; Brunet, Savoie & Baron, 2001).

Também, como vimos anteriormente, ao Tavistock Institute se devem estudos abonatórios do funcionamento dos grupos no contexto organizacional, com as suas investigações sobre a organização do trabalho nas minas de carvão (*e.g.*, Trist & Bamforth, 1951; Emery & Trist, 1965, e Emery & Thorsrud, 1969).

A assimilação dos grupos informais pelas diferentes teorias da organização, por exemplo, pela Escola Clássico-Burocrática que lhe atribui uma influência deletéria ao contornar as regras instituídas e curto-circuitar as hierarquias formais em benefício dos seus membros, ou pela já referida Escola das Relações Humanas ao considerar a importância para a produtividade, da existência de normas auto-prescritas pelo grupo, que todos os membros respeitam (Brunet, 1995; Sundstrom, McIntyre, Halfhill & Richards, 2000), acabou por colocar o grupo no centro das preocupações dos gestores como instrumento de gestão e atenuar a clivagem entre os defensores das correntes do "grupo bom" e "do grupo mau".

Neste contexto, o vocábulo equipa transformou-se na metáfora do "grupo bom", ou do grupo que funciona bem, sem arrastar consigo a carga negativa acumulada no decurso dos movimentos pendulares pró-grupo ou anti-

grupo (Miguez & Lourenço, 2001). É, com efeito, a partir dos anos oitenta que os grupos deixam de ser considerados uma fonte de problemas nas organizações para se transformarem numa solução para os seus problemas (Forsyth, 2000; Shea & Guzzo, 1986), nomeadamente na utilização dos grupos como peças básicas dos modelos organizativos, já que parecem ser mais eficazes do que os indivíduos (Baron, Kerr & Muller, 1992; Morgan, Salas & Glickman, 1994; Mueller, Procter & Buchanan, 2000; Hecht, Allen, Klammer, Kelly, 2000, McGrath & Argote, 2001; Alcover, 1998, 2003; Salas, Stagl & Burke, 2003; West, 2004).

Os *círculos de qualidade* e as teorias sobre *qualidade total*, nomeadamente, são reveladores desse interesse pelo aproveitamento das vantagens da utilização dos grupos com vista ao aumento da produtividade (Sundstrom *et al.*, 2000; Guzzo, 1996), muito embora, nos últimos anos, o foco das investigações sobre grupos se tenha centrado mais nas questões ligadas à eficácia, sobretudo porque o campo de estudo passou a ser o das organizações vocacionadas para o negócio (Alcover, 2003).

A metáfora utilizada por Paulus & Van der Zee (2004) sobre o *romance* entre equipas e grupos ilustra bem o estado do debate actual. Entre a hipótese de que a relação não é muito romântica, na medida em que as organizações são mais eficazes sem a sua presença, até à alternativa que considera os grupos como "maus" e as equipas como "boas", e não se justificando, por isso, nestas circunstâncias, que a relação deva sequer existir, os investigadores sobre grupos e equipas estão longe de ter encontrado o altar para ambos os conceitos (Paulus & Van der Zee, *op. cit.*).

No debate entre as correntes pró-grupo ou anti-grupo, a questão central não é a de ter que se optar em absoluto pelo funcionamento em grupo ou pelo funcionamento individual, mas considerar-se em cada circunstância o que parece ser mais eficaz como fórmula organizativa (Hare, 1992; Ancona & Chong, 1999; Pennington, 2002; Lourenço, 2002; Sánchez, 2002; West, 1994, 2004; Salas, Stagl & Burke, 2003).

6.2. Categorias sociais ou grupos informais?

O debate entre grupo "bom" e grupo "mau" ou entre correntes pró-grupo e anti-grupo tende, pois, muitas vezes, a ser visto numa lógica dicotômica, em que, de um lado, se colocam, nas organizações, os defensores de modelos organizativos centrados nos grupos e, do outro lado, os defensores das fórmulas mais centradas nos indivíduos. As teorias sobre grupos ao longo do último século defendendo a existência "real" ou não dos grupos têm fornecido, como vimos, suportes conceptuais para uma ou outra posição (Forsyth, 2000; Visscher, 2001). A emergência dos grupos informais, com os estudos pioneiros de Hawthorne e do Tavistock Institute, representou, como vimos, um momento importante neste movimento pendular (Schein, 1982; Forsyth, 2000; Sundstrom, McIntyre, Halfhill & Richards, 2000).

Na experiência do "Bank Wiring Observation Room", relatada por Homans (1950), os operários desenvolveram formas de organização informais que não coincidiam com a organização formal instituída. Estas formas de organização tinham normas implícitas de funcionamento, que se sobrepunham às normas prescritas, que os operários cumpriam e faziam cumprir, acelerando ou retardando o desempenho dos seus colegas que produziam, respectivamente, abaixo ou acima dos níveis acordados. Os operários evidenciaram ainda laços de amizade entre si e desenvolveram uma certa identidade, como se depreende, por exemplo, pelo uso de cognomes que se atribuíram, conforme eram do "grupo da frente" ou do "grupo da retaguarda" (Sundstrom *et al.*, 2000; Forsyth, 2000; Peiró, 2000a).

Impulsionados por estas primeiras abordagens, os grupos informais têm sido objecto de vários estudos ao nível da Psicologia dos Grupos (*e.g.*, Wilson, 1978; Hussein, 1989; Lortie, Brunet & Savoie, 1995; Brunet, 1995; Brunet, Savoie & Baron, 2001; Rousseau, Brunet & Savoie, 2001; Aubé, Savoie & Brunet, 2001; Baron, Savoie & Brunet, 2001; Amiot, Boudrias, Savoie & Brunet, 2001; Boudrias, Brunet & Savoie, 2001). Porém, a maior parte dos estudos existentes não tem sido apoiada empiricamente, talvez pelas inquietudes geradas à sua volta, mesmo depois dos estudos de Hawthorne

terem demonstrado a importância no terreno dos grupos informais (Lortie, Brunet & Savoie, 1995).

A definição de grupo de Schein (1982, p. 58), segundo a qual um grupo é um conjunto de pessoas que: 1) interagem umas com as outras, 2) são psicologicamente conscientes umas das outras, e 3) percebem-se como um grupo, permitiu-lhe chegar, entre outras, a uma tipologia de grupos dicotómica: formais e informais, conforme são ou não criados deliberadamente pelos dirigentes das organizações. Schein (*op. cit.*) entende que a criação dos grupos informais se deve, por um lado, à existência de condições da tarefa ditadas pela ecologia da área de trabalho e, por outro, a factores relacionados com as necessidades humanas, como, por exemplo, o desejo de convivialidade.

Brunet *et al.* (2001) consideram, por seu lado, que se deve definir o grupo informal a partir da avaliação que o próprio membro faz da situação com base num certo número de condições de partida: 1) perceber-se ele próprio como membro de um grupo de trabalho; 2) o qual é constituído, pelo menos, por mais duas pessoas; 3) ter desenvolvido espontaneamente com elas relações de amizade e de suporte ao trabalho e 4) relacionar-se com elas também fora do trabalho, por exemplo, nas refeições, em actividades desportivas, etc.

Lortie *et al.* (1995), a partir de uma análise de conteúdo com base em entrevistas efectuadas com membros e não membros de grupos informais, encontrou neles a existência de uma estrutura com papéis ligados a características da personalidade e a presença de normas e sanções.

Já a caracterização de grupo informal a partir de questionários auto-administrados, segundo Brunet *et al.* (2001), está mais de acordo com a natureza destes grupos e destina-se a verificar a significação de certos comportamentos organizacionais, que as entrevistas semi-estruturadas no local de trabalho poderiam não fazer emergir. Os resultados a que Brunet *et al.* (*op. cit.*) chegaram foram analisados de acordo com uma tipologia que avalia a existência de: a) membros de grupos informais; b) membros de outros tipos de grupos; c) não membros de grupo, tendo-se constatado que os grupos informais coexistiam quer com a mesma unidade de trabalho, quer com o mesmo nível hierárquico.

Amiot *et al.* (2001) concluíram, numa outra investigação também desenvolvida no terreno sobre grupos informais, que eles se formaram como suporte emocional e instrumental em situação de trabalho dos “membros de outros tipos de grupos” (p. 75).

Para a revisão da literatura sobre grupos que elaborámos, partimos de duas grandes orientações teóricas (Cartwright & Zander, 1968; Bramel & Friend, 1987; Turner, 1990; Alcover, 1999; Bramel & Friend, 1987; Huici, 2004), uma centrada na interdependência na linha dos sistemas sociotécnicos e outra centrada na teoria da identidade social. O propósito foi o de encontrar suportes teóricos que expliquem a natureza de dois sistemas sociais que se desenvolvem nas organizações, em processos complexos de transformação, como são as fusões de empresas, e que, tendo a mesma etiqueta de grupo, são conceptualmente entidades diferentes: grupos e categorias sociais.

Segundo a definição de grupo de Miguez & Lourenço (2001), do mesmo modo que alguns grupos formais podem ser grupos, poderemos conceber que alguns grupos informais possam ser também grupos. Por exemplo, um conjunto de trabalhadores mobiliza-se em torno de um alvo comum (sabotar a instalação de uma nova unidade fabril, que vai implicar o encerramento a breve prazo da actual), desenvolvem relações em função desse alvo (reúnem-se todos os dias durante uma hora, fora do local de trabalho, durante um certo período de tempo), estabelecem uma estrutura de funcionamento (de acordo com as competências de cada um, atribuem-se funções e escolhem um líder), e são interdependentes na prossecução desse alvo, tanto no que diz respeito à relação como à actividade. Este grupo não é caucionado pela organização, provavelmente sê-lo-á muito dificilmente, mas é, contudo, um grupo, segundo a nossa definição. E, no entanto, se submetessemos este grupo hipotético às condições formuladas por Brunet *et al.* (2001), ou por Schein (1982) dificilmente deixaria de ser rotulado como grupo informal. Não é, pois, o carácter determinado pela natureza do vínculo formal à empresa nem a realização de uma tarefa integrada na sua missão organizacional que lhe confere o carácter exclusivo de “grupalidade” (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000).

Vejamos agora em alternativa que, perante a ameaça da nova instalação fabril, alguns trabalhadores começavam a reunir-se ao almoço para trocarem impressões sobre como reagirem face à situação criada. De entre aqueles trabalhadores surge uma proposta para usarem, como sinal de protesto, durante uma semana, uma camisola com a inscrição "não à nova fábrica". Alguns mais audazes decidem mesmo passar a usar a camisola até terem a certeza de que a nova unidade não abrirá e insistem com os seus colegas de trabalho para seguirem o seu exemplo.

Os operários que usam a camisola formam um grupo informal, segundo a definição de Schein (1982), mas não são um grupo, segundo a definição de Miguez & Lourenço (2001). Se tentarmos defini-los, por sua vez, a partir da teoria da identidade social, poderão ser um grupo, se os operários se definirem a si mesmos como membros daquele grupo e se forem identificados pelos outros como sendo os "da camisola" (de acordo, por exemplo, com Tajfel, 1984), e poderão constituir uma categoria social, se forem percebidos apenas como sendo os "da camisola" (de acordo, por exemplo, com Rabbie & Lodewijkx, 1993).

O binómio grupo formal – grupo informal não parece, pois, relevar das orientações teóricas centrais da Psicologia dos Grupos, antes remetendo para o domínio das questões da Psicologia do Trabalho, mais focalizada nas condições do trabalho, ou de uma Psicologia das Organizações, em que o objecto de estudo é mais dirigido para as relações inter-individuais em contextos organizacionais. Com efeito, na revisão de temas publicados sobre grupos informais a que procedemos, encontramos questões como stresse ocupacional (Aubé *et al.*, 2001), propostas de dispositivos para facilitar a adaptação dos membros ao meio (Amiot *et al.*, 2001) ou a existência de diferenciação do acesso à informação, conforme se é um membro mais ou menos qualificado (Boudrias *et al.*, 2001). Parece, pois, antes fazer sentido continuar sob a orientação inicial em torno dos grupos e das categorias sociais, como ponto de convergência das duas grandes tendências sobre grupos, inclusive quando procuramos um conceito integrador para a noção de equipa de trabalho.

6.3. A equipa de trabalho, as relações intercategoriais e as tensões intergrupo/intragrupo

Miguez & Lourenço (2003) e Lourenço (2002) propõem a mesma definição para grupo e equipa, pois a diferenciação conceptual tem mais inconvenientes que vantagens, uma vez que ela faz emergir uma nova entidade potencialmente geradora de ambiguidades conceptuais, ainda que se deva reconhecer a existência de algumas vantagens na utilização do vocábulo equipa, nomeadamente, ao nível da investigação e da intervenção no domínio da Psicologia das Organizações. Convenhamos, porém, que os termos não são completamente intercambiáveis, pois se é verdade que todas as equipas podem ser grupos nem todos os grupos podem ser equipas (Kormanski, 1999).

Morgan, Salas & Glickman (1994) preferem uma não distinção conceptual entre grupo e equipa e definem uma equipa como um "conjunto distinguível de dois² ou mais indivíduos que interagem interdependentemente e adaptativamente com vista a alcançar objectivos específicos, partilhados e avaliados" (p. 278). Alderfer (1987) não encontra diferenças conceptuais, mas prefere o uso do vocábulo equipa quando o grupo está sancionado pela organização e quando depende de outro grupo para completar o trabalho com sucesso. Sundstroom *et al.* (2000), numa revisão sobre as investigações mais relevantes no que concerne a grupos e equipas desde o legado dos estudos de Hawthorne, não encontram uma distinção nem consistente nem suficientemente reconhecida que não recomende a utilização intercambiável.

² Convirá dizer a propósito que alguns autores não consideram as díades como grupos, pois, nestes casos, só existe uma relação membro-membro, em que não é possível, por exemplo, gerar situações de maioria (Levine & Moreland, 1990; Arrow, McGrath & Berdahl, 2000; Brunet, Savoie & Baron, 2001).

A definição que Hackman (1990) propõe para o vocábulo equipa não se afasta da definição que outros autores propõem para o vocábulo grupo enquanto sistemas sociais: são, do mesmo modo, grupos intactos, com limites bem definidos, que operam no campo de outros sistemas sociais, com que interagem, os quais podem ser indivíduos ou grupos, que realizam tarefas em relação às quais existe uma responsabilidade que é partilhada pelos seus membros e em que existe interdependência.

Guzzo (1996), na sua definição de equipa, partilha com Hackman (1990) a mesma noção de sistema social, da exigência das tarefas que realizam se deverem incluir nos objectivos organizacionais e da exigência de interdependência entre os seus membros, mas refere uma característica sem a qual não é possível falar de equipa, que é a pertença: os seus membros devem experienciar sentimentos de pertença e, ainda, o sentimento de pertença deve ser identificado pelos membros que compõem a equipa e por outros membros fora da equipa. Alcover (1998), ao mesmo tempo que considera essencial que o rendimento das tarefas que os membros realizam tenha consequências dentro e fora da organização, releva também os aspectos ligados à pertença. West (1994, 2004) postula também que a equipa deve possuir uma identidade enquanto equipa no contexto de uma identidade organizacional.

Devillard (2000) chega a considerar a pertença como um elemento crítico na formação da equipa. No seu modelo existem quatro fases de desenvolvimento, sendo que a segunda lhe é exclusivamente reservada: 1) o estágio de latência; 2) o estágio de pertença; 3) o estágio de equipa e 4) o estágio de eficácia colectiva.

Na sua definição, Miguez & Lourenço (2001, 2003) e Lourenço (2002) consideram indistintamente o grupo ou a equipa como um sistema sociotécnico, de natureza intersubjectiva, que se expressa através de um sistema interactivo, dotado de características fundamentais, como sejam a interdependência, a totalidade dinâmica, a prossecução de um alvo comum e a existência de fronteiras tanto temporais como psicológicas.

A exclusão da pertença percebida da delimitação do conceito de grupo é explicada por Lourenço (2002) por considerar que "a noção de fronteiras (temporais e psicológicas) é mais rica e ajustada", sendo que "ela

implica, necessariamente, a percepção/consciência de pertença grupal, implicando, igualmente, a percepção do grupo pelos não membros” (p. 56).

A questão da pertença é, de facto, essencial para a afirmação da equipa enquanto grupo (Worchel, 1996; Barreto, 2002; West, 2004). A pertença não é, todavia, uma questão de tudo ou nada (Levine & Moreland, 1991), pois ela situa-se na luta constante entre a necessidade de se preservar a identidade individual e o desejo de se pertencer a grupos (Worchel, 1996). Convém, no entanto, salientar-se que não se trata aqui de uma pertença formal, mas de um conceito de pertença entendida a partir dos seus aspectos dinâmicos, que relevam de um *continuum*, no qual, de um lado, se situa a massa amorfa – o não grupo – e do outro, a unidade compacta – o grupo (Lewin, 1951).

Arrow, McGrath & Berdahl (2000) dão-se conta da dificuldade cada vez maior de encontrar as fronteiras do grupo entre os diferentes níveis de sistemas em que operam as equipas. Propõem que a *grupalidade* seja determinada por um sistema de relações que responda a alguns critérios pertinentes, como sejam: a) as pessoas envolvidas consideram-se membros do grupo; b) reconhecem uns e outros como membros e distinguem os não membros; c) os membros sentem-se conectados com os outros membros nos projectos do grupo; d) os membros coordenam o seu comportamento com vista a um projecto colectivo; e) os membros coordenam o uso de ferramentas, conhecimento e outros recursos; e f) os membros partilham os resultados colectivos na sua actividade interdependente (p. 34).

Arrow, McGrath & Berdahl (2000) consideram ainda que a definição que propõem para “grupalidade” não parece ser exaustiva, mas que captura o essencial, uma vez que distingue melhor as fronteiras que separam um pequeno grupo de uma “coleção de elementos descoordenados” (p. 34) e acentua a natureza do grupo como um sistema aberto. Não deixam, porém, de salientar que quando os membros partilham os resultados colectivos da actividade interdependente o fazem, por vezes, segundo o conceito do *destino comum*. Este aspecto deve merecer-nos alguma atenção.

Como vimos já, Lewin (1951) postula que existe um *continuum* entre a massa amorfa – o não grupo – e uma unidade compacta – o grupo e que a

emergência do grupo é mediada pelo papel da interdependência. Poderemos conceber, pois, do mesmo modo, que à massa amorfa corresponde a ausência de interdependência e que ao grupo corresponde a existência de interdependência.

No entanto, vimos já também como os conceitos de grupo e de interdependência podem ser equívocos, mesmo quando nos apoiamos na herança lewiniana (*e.g.*, Pàges, 1968; Maisonneuve, 1985; Brown, 2000; Visscher, 2001). Podemos, por exemplo, em termos de interdependência, falar de *destino comum*, segundo a taxonomia que apresentámos, quando os membros de um *grupo social*, experienciam um resultado positivo ou negativo em relação a outro grupo social (Rabbie & Lodewijkx, 1993) e com isso afastarmo-nos aparentemente da nossa definição de grupo. Todavia, os membros de um grupo, segundo o conceito de grupo de Arrow, McGrath & Berdahl (2000), que parece servir também os propósitos da nossa investigação, quando partilham os resultados colectivos (tanto recompensas como custos), na qualidade de membros de um grupo, fazem-no no que é entendido, por vezes, como um *destino comum*. Tomemos um exemplo, a partir dos trabalhos de Brewer & Kramer (1986), que são citados por aqueles autores para explicitar o sentido do *destino comum*: quando na sua acção os membros de um grupo são confrontados com dilemas, como seja, entre contribuir para um recurso comum ou tirarem proveito de um recurso comum podem fazê-lo no pressuposto de um *destino comum*? Num estudo experimental, Brewer & Kramer (*op. cit.*) encontraram efeitos mais positivos sobre a identidade de grupo quando as escolhas dos membros eram em função dos recursos que recebiam do que quando as escolhas eram em função dos recursos com que deviam contribuir. Os mesmos autores encontraram também diferenças entre o sentido de cooperação de indivíduos que têm necessidades de pertença a pequenos grupos e outros indivíduos com necessidades de pertença a grupos de maior dimensão.

Brewer & Kramer (1986) questionam-se, porém, sobre o nível de análise que está presente, quando os indivíduos se referem a um determinado grupo como sendo o "seu" grupo. Num estudo sobre como os indivíduos estão dispostos a perder ganhos individuais a favor dos interesses colectivos,

concluíram que a saliência de uma identidade colectiva ou comum pode resultar num peso maior a ser dado aos ganhos colectivos do que aos ganhos individuais. A inclusão dentro de uma fronteira comum parece, pois, reduzir a distância social entre os membros do grupo. Não se sabe, porém, muitas vezes, se eles respondem pró-socialmente enquanto indivíduos pensando autonomamente ou se, pelo contrário, actuam assim porque partilham a identidade de uma unidade social mais inclusiva.

Isto é, um certo *destino comum* caberia, no nosso entender, no conceito de "fronteiras (temporais e psicológicas)", tal como são sugeridas por Lourenço (2002) para clarificar as regiões onde funciona o indivíduo e onde funciona o grupo.

Em todo o caso, o *destino comum* parece determinar, antes, a pertença comum a uma categoria social (Doise, 1985), embora, por vezes, o conceito surja na literatura sobre grupos dinâmicos como sinónimo de *objectivo comum*, no sentido da definição de interdependência social proposta por Johnson & Johnson (1998), nomeadamente, quando os indivíduos experenciam uma interdependência porque partilham objectivos comuns ou quando os resultados dos indivíduos são afectados pelas acções dos outros.

Parece certo, pois, que o conceito de *destino comum* presente na definição de grupo de Arrow, McGrath & Berdahl (2000) nos remete, sem dúvida, para o domínio da identidade social, sem que tal inclusão signifique, sob o ponto de vista conceptual, uma cedência do seu nível de *grupalidade*.

Clarifiquemos melhor a aparente equivocidade: a) o sistema de relações que determina a existência de *grupalidade*, de acordo com a definição de Arrow, McGrath & Berdahl (2000), pode ser determinado, em certas circunstâncias, pela existência de categorias sociais; b) as categorias sociais, todavia, não têm por isso necessariamente que ser grupos.

As categorias sociais, como vimos, remetem-nos para a teoria da identidade social e para o plano das relações intercategoriais; os grupos, por sua vez, tal como os definimos, remetem-nos para a teoria dos sistemas dinâmicos, e, por conseguinte, para o plano das relações intergrupais (Visscher, 2005).

Tal como com o conceito de equipa, que não quisemos acantonar numa definição não intercambiável com a de grupo, que lhe retiraria a pertinência de toda a investigação acumulada, optámos por considerar, do mesmo modo, a relevância conceptual de categoria social e de grupo e, bem assim, do conceito de relações categoriais e intergrupais. O rigor conceptual obriga-nos, pois, a ser claros quanto ao plano da nossa abordagem, não obstante a descodificação *intergrupo* versus *intercategorial* nem sempre se tornar possível, sobretudo quando se parte de enunciados conceptuais ou de expressões com muita carga conceptual. Por exemplo, os termos *endogrupo* ou *exogrupo*, como correlativos, respectivamente, de “nós” e “eles”, correspondem aos vocábulos anglo-saxónicos *ingroup* e ao *outgroup*, que não são intercambiáveis com a definição dinâmica de grupo.

Assim sendo, dir-se-á que, numa equipa, existem relações intercategoriais, quando os seus membros, enquanto indivíduos, se relacionam com outros indivíduos, membros ou não de outras equipas, no plano das categorias sociais; dir-se-á que, numa equipa, existem relações intergrupo ou intergrupais, quando a equipa, como um todo, ou os indivíduos, enquanto membros da equipa, se relacionam com outras equipas, como um todo. Deste modo, as tensões *intergrupo/intragrupo* reflectem, de facto, as forças tensionais que se manifestam no *campo do grupo* e não simplesmente as que traduzem apenas uma relação entre duas regiões do *espaço de vida*, no qual se expressam as categorias sociais, essas, sim, como forças impulsoras ou restritivas das primeiras.

Brown (2000) entende que a definição de Turner (1990), segundo a qual poderemos estar em presença de um grupo quando duas ou mais pessoas se percebem a si próprias como sendo membros da mesma categoria social é, apesar de ser uma “atraente parcimónia”, muito subjectiva e demasiado inclusiva, por não capturar o reconhecimento da sua existência pelos outros. Propõe, por isso, uma definição mais integradora: “um grupo existe quando duas ou mais pessoas se definem a si próprias como seus membros e quando a sua existência é reconhecida pelo menos por um outro”, esclarecendo que o terceiro tanto pode ser uma pessoa como um outro grupo (p. 3).

Visscher (2001) aproveita a definição de Brown (2000) para concluir, ironicamente, que, nestes termos, um grupo de revolucionários, que reúne durante muito tempo numa cave, apenas seria um grupo no momento em que fosse descoberto pela polícia a colocar, por exemplo, uma bomba num local público.

O que parece estar implícito na observação de Visscher (2001) é que esses revolucionários não necessitam que a sua pertença seja reconhecida externamente para poderem ser um grupo. Em todo o caso, a definição de Brown (2000) aproxima-se muito mais do conceito de grupo como um processo sócio-cognitivo, através do qual os indivíduos se auto-definem como pertencendo a uma determinada categoria social, do que o conceito de Turner (1990), na medida em que integra, ao mesmo tempo, um outro processo determinado pela sua interdependência em relação a outros grupos (Vala, 2000).

Não é, pois, indiferente que a pertença seja identificada a partir dos membros do grupo, como parece ser suficiente para Turner (1990), para que exista um grupo, ou que inclua o reconhecimento externo dessa pertença, como preconiza Brown (2000). Todavia, na perspectiva em que nos colocamos, e que serve os propósitos da nossa investigação, apenas relevaremos as pertenças que têm um significado sócio-cognitivo para os membros das equipas de trabalho, na medida em que têm impacto na coesão intragrupal, aqui entendida, de facto, segundo o conceito dinâmico, tal como é definido por Wilder & Simon (1998).

De acordo com Alderfer (1987), se nos colocarmos na perspectiva das dinâmicas intragrupais, o grupo é afectado unicamente pelos processos individuais e subgrupais que se desenvolvem no interior do grupo. Já numa perspectiva intergrupo, considera-se que os membros individuais ou os subgrupos que existem no interior do grupo fazem parte simultaneamente de grupos que existem para além das fronteiras desse grupo. De acordo com a perspectiva de Alderfer (Figura 2), vamos supor que o membro nº 3 é uma mulher que acaba de ser nomeada líder do grupo; os membros 1 e 2 são homens próximos do antigo líder, que era um homem; os membros 4, 5 e 6 são homens jovens no grupo; os membros 7, 8, 9 e 10 são mulheres jovens no

grupo. O desenvolvimento do grupo poderá ser influenciado, durante um certo período, por exemplo, pela relação de autoridade entre os homens mais velhos e próximos do ex-líder e a nova líder, bem como pelos subgrupos dos homens e das mulheres mais jovens, uns e outros a partir de tensões que podem ter um dos pólos no exterior das fronteiras do grupo.

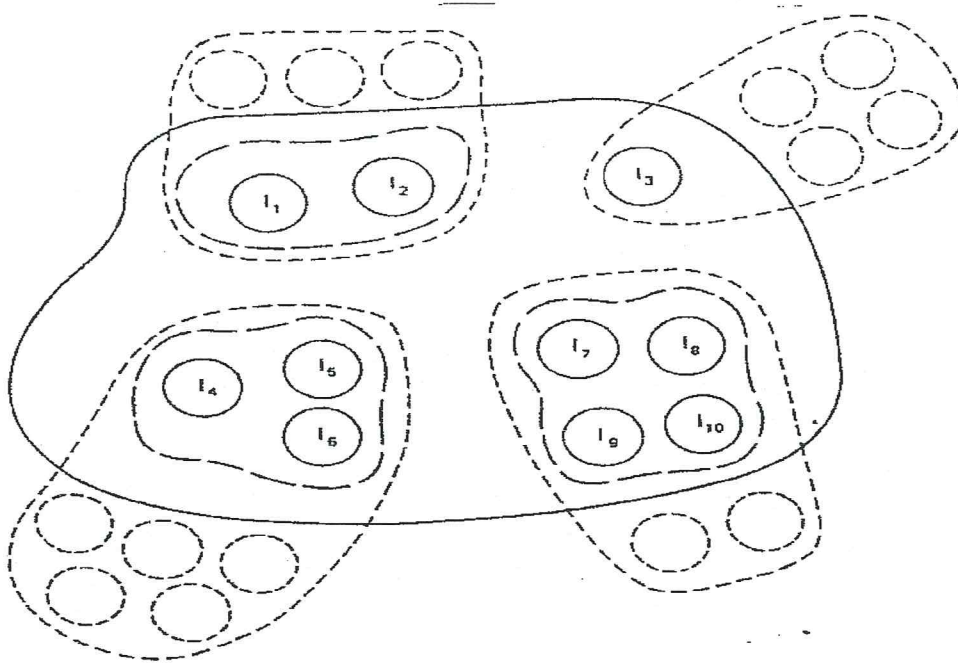


Figura 2 – Dinâmicas intercategoriais: exemplo de relações num grupo de 10 pessoas (Alderfer, 1987).

Ora, este exemplo serve para ilustrar o nosso ponto de vista relativamente à questão do intergrupo. Na verdade, as relações aqui exemplificadas, tendo embora um dos pólos no exterior das fronteiras do grupo, são, na verdade, relações intercategoriais, e não intergrupais, na medida em que, de acordo com Visscher (2005), se situam no plano das relações entre categoria sociais.

A questão pertinente a colocar é, em todo o caso, relativa à necessidade de descodificar ou não um corpo de conceitos, que servem uma teoria e que são transpostos para explicitar outra. Arrow, McGrath & Berdahl (2000), que não são ambíguos no que se refere à concepção de *grupalidade*,

são os primeiros a reconhecer a importância da identidade para a compreensão dos grupos, na medida em que ela nos ajuda a entender melhor as percepções individuais, que se manifestam nas zonas de fronteira entre indivíduos e grupos. Na verdade, "os grupos são sistemas intactos com fronteiras, mas nunca estão completamente isolados ou fechados, [pois] as suas fronteiras são permeáveis" (*op. cit.*, p. 24).

Os *attractors*, concebidos enquanto estados do sistema destinados a detectar os *espaços de fase*, que fazem evoluir o grupo sob determinadas condições contextuais, são construtos que incorporam, na verdade, conceitos provenientes da teoria da identidade social (*Arrow et al., op. cit.*).

A articulação entre as questões relativas à pertença e, de um modo geral, entre a teoria da identidade social e outras teorias, constitui, como já vimos, um campo de trabalho que encontra paralelo nalgumas investigações recentes (Hogg & Terry, 2000; Vala, 2000). Ora, a articulação entre a teoria da identidade social e a teoria de grupo fundada na interdependência dos sistemas sócio-afectivo e tarefa parece ser de interesse para o estudo das dinâmicas grupais em contexto organizacional, pois nem sempre uma só teoria é suficiente para explicar certos fenómenos que ocorrem nos grupos. Dado que "os grupos são certamente mais complexos do que a maior parte daquilo que sugerem as nossas teorias e métodos" (Kerr & Tindale, 2004, p. 642), pareceu-nos adequado cruzar as questões da identidade e da interdependência na busca de algumas explicações para o que ocorre nas equipas de trabalho em processos complexos de transformação organizacional.

Se a complexidade em torno dos grupos nem sempre logra explicações fáceis ao nível das teorias existentes, as coisas complicam-se ainda mais quando se procuram resultados imediatos da aplicação no terreno de uma ou de outra teoria, por muito testada que esteja, uma vez que os contextos estão em constante mutação. Na verdade, as questões da identidade têm despertado grande entusiasmo nas organizações, uma vez que a "identificação induz o indivíduo a comprometer-se com a organização, de cujas actividades congruentes com a identidade deriva satisfação para si, enquanto exemplar desse grupo" (Ashforth & Mael, 1989, p. 35), mas os efeitos nem sempre resultam de acordo com as expectativas. Em particular, no que diz respeito às

equipas de trabalho, a importância atribuída à internalização da pertença pode resultar em efeitos paradoxais sobre o seu funcionamento. Por exemplo, Barreto (2002), reconhecendo embora a importância da ligação entre a identificação com a equipa e o empenhamento no alcance dos seus objectivos, considera que deve existir prudência nas estratégias destinadas a aumentar o sentido de pertença, pois a instrumentalidade, no sentido de apresentar os objectivos como meio de obtenção de recompensas pessoais, pode ter efeitos perversos quando é conjugada com o aumento da identificação com a equipa.

Os modelos de Wheelan (1996) e de Miguez & Lourenço (2001) parecem assumir o pressuposto de que a pertença, como identificação ao grupo, se desenvolve simultaneamente com a formação do grupo. Por exemplo, os questionários (QDE e PDE), que suportam o Modelo de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (*op. cit.*), não chegam a integrar questões relativas à identidade. Todavia, uma análise sobre as fases de desenvolvimento do modelo não deixa de concluir que a pertença, enquanto processo de identificação ao grupo, tem ali uma presença implícita, como se, metaforicamente, com ele se plasmasse. Isto é, as relações interdependentes, em torno de uma estrutura centrada nos dois sistemas sócio-afectivo e tarefa, tendo em vista a prossecução de objectivos comuns, desde que percebidos e valorizados como tal (Lourenço, *op. cit.*; Miguez & Lourenço, *op. cit.*), são suficientes para gerar energia grupal, o que pressupõe, pois, que, naquelas circunstâncias, os seus membros desenvolvem um sentido de pertença ao grupo, bem como a criação de fronteiras que delimitam claramente um grupo de outros grupos.

Este pressuposto está de acordo com a definição de grupo de Lewin (1951), segundo a qual não é a semelhança entre as partes, mas a sua interdependência que transforma o grupo a partir de uma massa amorfa numa unidade compacta. Ora, "em todo o grupo, a todo o momento, existe um sentimento dominante em todos os níveis, partilhado por todos os membros do grupo com *nuances* individuais. Este sentimento, a maior parte das vezes inconsciente, domina a vida do grupo" como fenómeno primeiro em que assentam as relações (Pàges, 1968, p. 261).

Neste sentido, todo o grupo, na sua forma mais desenvolvida, pressupõe tanto a consciência da individualidade como da separação. Trata-se, na verdade, de uma totalidade fundada sobre um paradoxo, pois a fusão como estado grupal por excelência é "o estado de um grupo que recusa a angústia da separação" (Pàges, 1968, p. 269).

Como salientam Smith & Berg (1987), conceber a identidade individual como algo separado da identidade grupal não deixa de constituir uma enorme simplificação que anula o carácter dinâmico das fronteiras que determinam o grupo, pois as tensões que se observam *entre* indivíduo e grupo são sobretudo tensões que se desenvolvem em simultâneo *dentro* do indivíduo e *dentro* do grupo (p. 93).

7. Desenvolvimento grupal versus grupalidade

Tal como com a definição de grupo e com o conceito de interdependência, poder-se-á afirmar que não existe consenso sobre o conceito de desenvolvimento grupal. Desde uma definição apoiada em modelos de desenvolvimento grupal que sugerem a existência de *fases* ou de *estádios*, por exemplo, desenvolvimento linear ou cíclico, até à negação da existência de fases e, nestas circunstâncias, definindo-se o desenvolvimento grupal a partir de paradigmas, como, por exemplo, a utilização de conceitos, como *clima de grupo* ou simplesmente *período* ou *momento da vida grupal*, para caracterizar os seus níveis de existência, as diversas definições que se encontram na literatura reflectem sobretudo a forma como se processa o próprio desenvolvimento grupal (Lourenço, 2002).

Torna-se, pois, necessário que, do mesmo modo que tentámos para a definição de grupo, procuremos agora um conceito para o desenvolvimento grupal.

De um modo geral, podemos dizer que existe uma *qualquer* forma de desenvolvimento grupal, ainda que, mesmo assim, seja difícil, muitas vezes, precisar quando se inicia ou quando termina, *de facto*, o grupo (McGrath, 1984). Em contextos organizacionais complexos, podemos ainda dizer que se verificam com frequência metamorfoses, durante as quais o grupo se dissolve e se transforma numa entidade social diferente (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000).

Há várias aproximações na literatura sobre desenvolvimento grupal, sendo que uma grande parte é associada à construção de modelos. Por exemplo, Bennis & Shepard (1956), cujas experiências resultaram sobretudo das suas observações em *T-Groups*, associam o conceito de desenvolvimento grupal à necessidade de os membros do grupo estabelecerem normas de comunicação. Levine & Moreland (1990) procuram, no seu modelo de socialização grupal, um conceito de desenvolvimento que responda às necessidades de integração social dos membros do grupo e do grupo como um todo. Brower (1996) elabora um modelo de desenvolvimento grupal com base

no paradigma do construtivismo, no pressuposto de que os grupos se desenvolvem a partir de uma colecção de indivíduos até chegarem a uma entidade unificada, dotada de uma estrutura, com normas e papéis para os seus membros, e dotada ainda de uma identidade própria.

Agazarian & Gantt (2003) assumem que "as fases de desenvolvimento *existem* em todos os sistemas da vida humana, quer se trate do membro, do subgrupo ou do grupo como um todo" (p. 130). Estas fases de desenvolvimento são dinâmicas, isomórficas e os seus princípios gerais aplicam-se universalmente numa hierarquia de sistemas também dinâmica. A sobrevivência, o desenvolvimento e a transformação são objectivos de todos os sistemas da vida humana. É o enfraquecimento das forças restritivas que se manifesta nas fronteiras de cada subfase, bem como a acção das forças impulsoras, que fazem mover os sistemas em direcção àqueles objectivos.

No seu Modelo de Tempo, Interação e Performance (TIP), McGrath (1984) entende que o desenvolvimento grupal deve ter em consideração múltiplas dimensões, uma vez que os grupos são sistemas multifuncionais caracterizados por três níveis de sistemas: 1) o sistema do qual o grupo faz parte; 2) os indivíduos que são membros do grupo e 3) o grupo em si mesmo. As ambiguidades com que se vê confrontada toda a acção colectiva relativamente à ocorrência, recorrência e duração dos eventos obriga a que McGrath (1984) considere a necessidade de sincronismos que torne possível que o grupo se desenvolva, cumprindo as suas funções de produção, de bem estar e de apoio aos seus membros. McGrath (*op. cit.*) sugere a existência de quatro modos de actividade do grupo para cada uma destas funções: 1) escolha dos objectivos e desenvolvimento ou adopção de valores fundamentais para o grupo, 2) escolha das competências e dos recursos necessários, 3) adopção ou desenvolvimento de normas que orientem o comportamento em direcção aos objectivos e reforcem e suportem a coesão entre os membros, e 4) atingimento dos objectivos. O modelo pressupõe que o grupo desenvolve a sua actividade em cada um destes modos, mas não necessariamente sempre na mesma função, pois as escolhas são contingenciais, em função das exigências do meio em que actua.

Todo o grupo parece revelar, pois, a existência de modificações ao longo do tempo (Levine & Moreland, 1990; Hare, 1992; Wheelan, 1996; Smith, 2001; Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004), independentemente do grau de complexidade do seu funcionamento (McGrath, 1984; Arrow, McGrath & Berdahl, 2000; Agazarian & Gantt, 2003). Uma das características dos grupos complexos é mesmo a capacidade de adaptação da sua estrutura e do seu comportamento ao impacto dos eventos (Arrow, McGrath & Berdahl, *op. cit.*).

Shaw (1994) considera em si mesma a formação de um grupo como uma convenção, uma vez que, salvo, por exemplo, em equipas de trabalho ou em grupos terapêuticos, dos quais se podem conhecer as datas de início do respectivo funcionamento, os grupos são um conjunto *borroso* (McGrath, 1984, 1991) com limites difusos nas suas origens (Alcover, 1999; Arrow, McGrath & Berdahl, 2000).

Uma grande parte dos modelos de desenvolvimento grupal tem sido construída sobre modelos precedentes ou resultam da integração de aspectos investigados anteriormente (*e.g.*, Wheelan, 1994; Brower, 1996; Worchel, 1996; Agazarian & Gantt, 2000), o que leva à conclusão de que há mais semelhanças que diferenças entre eles (Wheelan, 1994). A Tuckman (1965) se deve a primeira ideia integradora com os contributos de modelos anteriores, como o de Bion (1961) e o de Bennis & Shepard (1956).

De acordo com Smith (2001), o conceito de desenvolvimento grupal pode ser visto a partir das mudanças que se manifestam no grupo ao longo do tempo segundo três dimensões: 1) ao nível da estrutura interna, que se centra na estrutura do grupo e nos papéis atribuídos aos membros; 2) nos processos, com relevo para as actividades do grupo, para as tarefas e para os processos operativos e 3) na cultura do grupo, com inclusão das normas e dos valores partilhados.

A partir destas dimensões, Smith (2001) classifica os modelos de desenvolvimento em três tipos: 1) modelos progressivos lineares, como sejam os de Bennis & Shepard [1956], Tuckman [1965] e Tuckman & Jensen [1977], 2) modelos pendulares e cíclicos, como o de Bales & Strodtbeck [1951] e o de

Schutz [1958], e 3) modelos não sequenciais ou híbridos, como os modelos de McGrath [1986], de Gersick [1988] ou de Morgan, Salas & Glickman [1993].

Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland (2004), numa revisão sobre os modelos mais estudados na literatura, distinguem duas tipologias que caracterizam a estrutura dos modelos de desenvolvimento grupal. A primeira, que é comum à biologia e à física, identifica quatro "motores" que geram a mudança: 1) modelos de *ciclo de vida*, em que o processo da mudança segue uma sequência de estádios prescrita segundo um programa imanente ou imposto por uma entidade externa; 2) modelos *teleológicos*, que descrevem a mudança como um movimento em direcção a um objectivo e em que o ajustamento é feito de acordo com a validação que provém do meio ambiente; 3) modelos *dialécticos*, que concebem a mudança a partir de entidades que estão em oposição e de cuja resolução depende a passagem ao ciclo seguinte; 4) modelos *evolucionários*, que concebem a mudança como uma emergência de ciclos de variação, selecção e retenção.

A segunda tipologia distingue o desenvolvimento grupal, conforme a natureza das forças, que favorecem a mudança e a estabilidade, é interna ou externa ao grupo. As forças internas correspondem muitas vezes à noção de *ritmo*, ou de sincronização de ritmos, em que o processo é endógeno e cíclico e ocorre ao longo de múltiplas escalas de tempo. Por sua vez, as forças externas correspondem à noção de *passo* do ajustamento social e manifestam-se sob a forma de eventos e ciclos que afectam os ritmos e a sincronização de ritmos dos sistemas de interesse.

De acordo com os *motores* e a tipologia das forças a que chegaram, Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland (*op. cit.*) classificam os modelos em cinco estádios: 1) de *estádio sequencial*, como os modelos de Bennis & Shepard [1956], de Tuckman [1965] ou de Wheelan [1994], que manifestam uma sequência de estádios qualitativamente diferentes como parte do seu ciclo de vida; 2) de *ciclo repetido*, cujos ciclos se repetem, como o de Bion [1961] ou de Worchel [1996]; 3) de *equilíbrio robusto*, em que os grupos, uma vez encontrada a resposta ao processo de mudança, encontram forças de autoregulação capazes de amortecer as disrupções externas, como é o caso do modelo de Bales (1955); 4) de *equilíbrio pontuado*, como o de Gersick [1988],

em que o desenvolvimento é alternado com períodos de inércia e de mudanças rápidas e 5) de *resposta adaptativa*, como o modelo de McGrath [1984, 1991], em que o desenvolvimento se manifesta a partir de forças de mudança e de continuidade operando em diferentes modos de actividade.

Morgan, Salas & Glickman (1994) reduzem, contudo, a sua tipologia a lineares e não lineares. No primeiro tipo incluem os modelos de Bennis & Shepard [1956], de Bales & Strodtbeck [1951], de Tuckman [1965] e de Tuckman & Jensen [1977]. Nos tipos não lineares são incluídos os modelos que respeitam algumas características, nomeadamente: 1) são sistemas mais abertos que fechados, uma vez que dependem muito das exigências do meio exterior; 2) têm uma grande heterogeneidade de membros interconectados, por exemplo de estatuto; e 3) existem porque têm que responder à produção de um trabalho específico, como sejam uma peça, um projecto ou a resolução de um conjunto de problemas. Como exemplos de modelos não lineares são sugeridos os de Gersick [1988] e de McGrath [1984, 1991].

Sánchez (2002) prefere a simplificação sugerida por Morgan, Salas & Glickman [1994], pois entende que ela reflecte de um modo mais nítido as divisões que marcam a investigação sobre desenvolvimento grupal.

Se é verdade, no entanto que, de acordo com Tajfel (1984), toda a simplificação pode ajudar à compreensão, as simplificações de Sánchez (2002) e de Morgan, Salas & Glickman (1994) reduzem de tal forma a complexidade de alguns modelos a uma análise tão dicotómica que acaba por lhes retirar uma parte substancial daquilo que conceptualmente os pode diferenciar. O modelo de Gersick (1988), por exemplo, desenvolvido em torno do conceito do equilíbrio interrompido, não parece coincidir na análise dicotómica linear – não linear.

É, de facto, inadequado ver as categorias lineares e não lineares como mutuamente exclusivas somente a partir de diferentes dimensões das mudanças temporais que se manifestam nos grupos. Chang, Duck & Bordia (2006) encontram, por exemplo, linhas de convergência entre os modelos de Gersick (1988) e de Wheelan (1994).

A questão central, segundo Chang, Duck & Bordia (*op cit.*) é que o desenvolvimento grupal é um conceito multidimensional que tem sido descrito e

analisado sobretudo como se de uma única dimensão se tratasse. Os grupos são, na realidade, entidades dinâmicas, pelo que se torna importante compreender o seu contexto temporal, não só medindo simplesmente *o que* faz o grupo e *como* o faz, mas também *quando* o faz.

Chang, Duck & Bordia (*op. cit.*) propõem então uma definição tridimensional para a abordagem do desenvolvimento grupal, com base numa concepção espacial que considera três eixos: o conteúdo, a população e o caminho da dependência.

No eixo definido como *conteúdo*, Chang, Duck & Bordia (*op. cit.*) consideram a existência de um *continuum* que avalia, de um lado, se o desenvolvimento é concebido como uma mudança temporal num aspecto particular do grupo (conteúdo *específico*), e, do outro, se é o retrato do grupo na sua totalidade (conteúdo *compreensivo*). Na primeira perspectiva, temos os modelos que abordam aspectos específicos do grupo ao longo da sua existência como, por exemplo, o modelo de Poole [1983], elaborado em torno da teoria da contingência. Na perspectiva do conteúdo *compreensivo* temos os modelos em que o desenvolvimento grupal é visto numa perspectiva mais genérica, envolvendo vários aspectos da vida do grupo, como, por exemplo, acontece nos modelos de Tuckman & Jensen [1977] ou de Wheelan [1994] no que diz respeito a uma variedade de processos, tais como estrutura, normas, comunicação ou liderança.

O eixo definido como *população* é utilizado por Chang, Duck & Bordia (*op. cit.*) para avaliar se os modelos descrevem os padrões de desenvolvimento grupal de um tipo específico de grupo, como é o caso do modelo de Gersick [1988] em torno da fixação de prazos em equipas de projecto (população *específica*) ou, no outro lado do *continuum*, se os modelos se generalizam a todo o tipo de grupos (*população generalizada*), por exemplo, grupos terapêuticos e grupos de trabalho, como acontece com o modelo de Wheelan [1994], que está concebido nesta perspectiva.

Finalmente, Chang, Duck & Borda (*op. cit.*) sugerem o eixo espacial *caminho da dependência*, que é também descrito segundo um *continuum* que considera as duas hipótese extremas, isto é, se o desenvolvimento implica um *caminho de dependência*, no sentido de que as mudanças visam alcançar um

estádio qualitativamente melhor, ou se, pelo contrário, o *caminho de dependência* é inexistente, em cuja situação se descreve tão somente o que acontece no grupo ao longo do seu tempo de vida. No primeiro caso, temos, por exemplo, o modelo de Bennis & Shepard [1956] ou novamente o modelo de Wheelan (1994), em que o desenvolvimento grupal é descrito por analogia com o desenvolvimento maturacional dos indivíduos, o que significa uma noção de progresso ao longo da sua vida, tanto no que diz respeito à satisfação pessoal dos seus membros como aos resultados do grupo como um todo. Quando não existe *nenhum caminho de dependência* não há nenhum estágio de desenvolvimento que seja considerado mais avançado do que outro, pois o desenvolvimento grupal pressupõe que as mudanças temporais dependem mais das reacções do grupo ao seu meio externo e interno do que de padrões normativos destinados a fazer progredir o grupo. Neste caso, é incluído, por exemplo, o modelo Tempo, Interação e Performance (TIP) de McGrath [1991], o qual prevê que os grupos podem desenvolver padrões alternativos como resposta às contingências do meio em que operam.

A recensão efectuada por Chang, Duck & Borda (*op. cit.*) tem, sem dúvida, o mérito de introduzir duas dimensões no estudo da dimensão grupal que habitualmente não são descritas na literatura, como sejam o *conteúdo* e a *população*, já que em relação ao *caminho da dependência* poderemos encontrar uma preocupação similar no conceito de *resposta adaptativa*, atrás descrita, tal como é sugerida por Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland (2004). De facto, os modelos que concebem o desenvolvimento grupal no extremo do *continuum* designado como *caminho da dependência* estão, em princípio, mais bem apetrechados para lidar com as questões da eficácia grupal, pois dispõem de uma estrutura normativa que lhes facilita o entendimento de como devem funcionar. No outro extremo, em que o desenvolvimento grupal é concebido a partir da inexistência de um *caminho de dependência*, os grupos estão sobretudo mais aptos para interagir com o seu meio envolvente.

Em relação ao *conteúdo*, tal como é descrito, parece, de facto, importante distinguir entre os modelos que abordam apenas uma parte específica da vida temporal do grupo dos modelos que fazem uma abordagem tendo em conta o que acontece no conjunto das fases. No que diz respeito à

população, entendemos igualmente que é útil diferenciarmos os dois extremos do *continuum*, uma vez que há modelos que concebem o desenvolvimento grupal na perspectiva exclusiva de certos tipos de grupos (por exemplo, grupos terapêuticos) e outros que admitem que o desenvolvimento grupal se aplica a todo o tipo de grupos (incluindo, obviamente, os grupos terapêuticos).

Lourenço (2002), apoiado nos trabalhos de Bouwen & Fry [1996], baseia a sua classificação nas relações, nas tarefas e na estrutura dos grupos, e propõe quatro classificações para se incluírem as diferentes abordagens sobre desenvolvimento grupal: 1) lineares; 2) cíclicos ou em espiral; 3) de polaridade e 4) de equilíbrio interrompido.

Em nosso entender, esta tipologia parece reflectir bem as diferenças conceptuais que revisámos na literatura, se lhe acrescentarmos, todavia, um novo tipo referente aos modelos de *resposta adaptativa*, tal como são sugeridos por Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland (2004), cujo desenvolvimento parece revelar particularidades que não têm resposta na classificação proposta por Lourenço (2002), como se depreende, por exemplo, dos modelos de McGrath (1984, 1991) e de Arrow, McGrath & Berdahl (2000).

A literatura sobre modelos de desenvolvimento grupal é vasta no que respeita aos modelos lineares, que parecem ser os mais abundantes (conforme Huici, 1987; Levine & Moreland, 1990; Mennecke, Hoffer & Wynee, 1992; Wheelan, 1994; Bouwen & Fry, 1996; Smith, 2001), como, por exemplo, os modelos de Bennis & Shepard, (1956), de Tuckman & Jensen (1977) e de Wheelan (1994). Estes modelos são caracterizados por uma sequencialidade que supõe a existência de fases ou subfases desde o seu início até à maturidade. O número de fases é variável, desde quatro, como os de Wheelan, até seis fases, como o de Bennis & Shepard ou ainda nove estádios, como o de Morgan, Salas & Glickman (1994). Nestes modelos, o desenvolvimento grupal é visto como um processo linear e progressivo, de uma fase à fase seguinte. O grupo pode estabilizar numa ou noutra fase ou extinguir-se sem atingir o máximo desenvolvimento.

Nos modelos cíclicos ou em espiral, como, por exemplo, os modelos de Worchel (1996), de Schutz (1958) ou de Bion (1961), o processo de desenvolvimento é circular. Não é consensual, no entanto, que o modelo de

Bion (1961) deva ser considerado um modelo cíclico, pois os “pressupostos básicos” em que assenta parecem ser uma rejeição explícita da ausência de fases (Srivastva & Barrett, 1988; Smith, 2001). Nestes modelos, a maturidade como um fim em si mesma pode não existir, porquanto o processo de desenvolvimento ocorre em movimentos sob a forma de espiral, podendo as diferentes fases ser retomadas ciclicamente. Alguns autores (*e.g.*, Smith, 2001), incluem nesta classificação os modelos pendulares, nos quais as fases se revisitam ao longo da vida do grupo, servindo cada ciclo para fortalecer o entendimento que o grupo tem sobre a situação e sobre a tarefa que o grupo tem em mãos e, desta forma, modificar-se para responder aos problemas entretanto surgidos. Estes modelos não têm, por isso, um padrão prescrito de desenvolvimento.

Os modelos de equilíbrio interrompido, por vezes associados aos modelos não fásicos ou híbridos, como sugere Smith (2001), pressupõem que o tempo é a alavanca para a constituição de um grupo. O grupo desenvolve-se alternando períodos de estabilidade com períodos de mudança assinalável. O período de transição ocorre aproximadamente a meio da vida do grupo, quer seja uma semana ou um semestre. Um exemplo destes modelos é o modelo de Gersick (1988).

Os modelos de polaridades são caracterizados pela existência de um campo de forças bipolares que tornam possível a emergência do grupo. O processo de desenvolvimento situa-se algures no equilíbrio entre essas forças, não supondo, pois, a existência de movimentos lineares. O grupo progride em ciclos que se alternam entre pólo opostos. Um exemplo destes modelos é o modelo fundado nos paradoxos de Smith & Berg (1987).

Apresentamos a seguir alguns modelos de desenvolvimento grupal, de acordo com a tipologia a que chegámos. O propósito é, por um lado, confrontá-los com o modelo de Miguez & Lourenço (2001), que serve de suporte conceptual aos nossos estudos empíricos e, por outro, buscar modelos sob o paradigma da identidade social, que nos possam servir de guia na discussão das hipóteses de investigação, como, por exemplo, o modelo de Worchel (1996).

No que diz respeito aos modelos lineares, escolhemos os modelos de Bennis & Shepard (1956), de Tuckman & Jensen (1977) e de Wheelan (1990, 1994), que serão uma referência para a abordagem ao modelo de Miguez & Lourenço (2001). O modelo de Agazarian & Gantt (2000, 2003) e o de Devillard (2000) serão também incluídos, pois um e outro serão amplamente discutidos ao longo da dissertação.

O modelo de Worchel (1996) foi escolhido como representativo dos modelos cíclicos, pois, aparentemente, é apresentado como uma solução teórica para a inexistência de um modelo que compatibilize as questões do intergrupo e do intragrupo num único modelo.

O modelo de Gersick (1988) ilustra os modelos de equilíbrio interrompido e o de Smith & Berg (1986), os modelos de polaridades.

Finalmente, o modelo de Arrow, McGrath & Berdahl (2000) é apresentado como um paradigma dos modelos de resposta adaptativa.

O modelo de Miguez & Lourenço (2001) será apresentado fora desta tipologia, uma vez que combina características dos modelos lineares e cíclicos.

7.1. Alguns modelos lineares

7.1.1. O Modelo de Bennis & Shepard (1956)

Por analogia com a maturidade individual, Bennis & Shepard (1956) entendem que quando um grupo tem maturidade grupal sabe o que fazer relativamente aos seus conflitos internos, à mobilização dos seus recursos e à actuação inteligente em função da sua experiência.

No seu modelo, que viria a influenciar outros modelos posteriores, como, por exemplo, o de Agazarian & Gantt (2003), os autores compartilham com Bion [1961] duas grandes dimensões para a redução da incerteza interna, as quais utilizam fazendo variar apenas a etiqueta. Trata-se da dependência (relações de autoridade) e da interdependência (relações pessoais), no

pressuposto de que uma e outra constituem os principais obstáculos ao desenvolvimento da comunicação.

Um outro aspecto fundamental do modelo diz respeito à personalidade dos membros ao longo do processo de desenvolvimento. Os membros podem ser dependentes (quando encontram conforto, por exemplo, nos processos) ou ser contradependentes (quando se manifestam contra a autoridade). Podem ainda diferir consoante o grau de intimidade que experimentam na sua relação com os outros, podendo caracterizar-se por acentuarem a sua "totalidade pessoal" (quando estabilizam num nível elevado de intimidade) ou a sua "contra-pessoalidade"³ (quando evitam a intimidade com os outros).

O modelo desenvolve-se em duas fases – dependência e interdependência – e cada uma tem três subfases.

A fase da dependência começa com a subfase 1 e é caracterizada pela submissão à autoridade como forma de resposta à insegurança pessoal e à incerteza. As discussões sobre a procura dos objectivos comuns são estéreis. Os membros presumem que é o líder que sabe o que eles devem fazer. Esta subfase é marcada pela ambiguidade, o que a torna intolerável para certos membros.

A subfase 2 é marcada pela rebelião contra o líder, é a contradependência. O grupo subdivide-se. Enquanto na fase anterior os sentimentos de hostilidade eram fortemente defendidos, agora os membros emergem em grupos oponíveis e impõem uma nova agenda.

Enquanto na fase anterior, a competência do líder não era questionada, ainda que pudesse secretamente ser suspeita, nesta fase instala-se a convicção de que o líder é incompetente.

³ Do inglês "overpersonal" e "counterpersonal" (Bennis & Shepard, 1956, p. 419), que são vocábulos, sem dúvida, difíceis de traduzir para a língua portuguesa. Procurou-se, todavia, ir de encontro ao seu sentido intrínseco.

A subfase 3 é denominada de resolução-catarse. É caracterizada pela existência de subgrupos que tentam ganhar poder. A ameaça de dissolução do grupo obriga à existência de forças de mediação. Alguns membros, mais independentes, emergem propondo que o líder resitue o grupo, fazendo apelo à sua experiência. O poder começa a ser considerado como mais uma responsabilidade do grupo do que propriamente de um ou outro membro do grupo. Um aspecto muito importante da subfase 3 tem a ver com os significados que, a partir de agora, ficam marcados no grupo. Há agora uma história que releva para o futuro: o "ponto de viragem do nosso grupo", "a revolta que nos tornou num grupo".

A fase da interdependência inicia-se com a subfase 4, do encantamento. A atmosfera do grupo é leve, há espontaneidade e prazer. O grupo sente-se feliz e coeso. A subfase funciona pela catarse mas ela é seguida pela necessidade de se encontrarem normas de conduta: "temos que ser tão felizes no futuro quanto o somos agora". As discussões são abertas, mas dão lugar por vezes à desarmonia, pois alguns membros experimentam tédio com a existência de uma "falsa" harmonia imposta pelas normas. Existe a convicção de que o grupo começa a eclipsar a identidade individual.

A subfase 5 é a do desencantamento. O grupo subdivide-se, por analogia com a subfase 2, agora com a particularidade de a causa da cisão ser o grau de intimidade requerido pelo grupo: de um lado, os que resistem juntos a futuros envolvimento e, de outro lado, os que aderem juntos incondicionalmente.

Tanto a subfase 4 como a subfase 5 são caracterizadas pela convicção de que a auto-estima pode ser afectada pelo envolvimento no grupo.

A subfase 6 é a da validação do consenso. Os membros aceitam as diferenças individuais sem necessidade de as etiquetar de "boas" ou "más"; os consensos são mais o resultado de discussões racionais do que propriamente uma unanimidade compulsiva; os membros estão conscientes do seu próprio envolvimento e dos processos de grupo e avaliam-se mutuamente com um elevado grau de significado pessoal.

Os autores previnem para o facto de o grupo poder imobilizar-se tanto na fase 1 por excesso de dependência em relação ao líder, como na fase 2 pela ameaça à sua intimidade.

7.1.2. O Modelo de Tuckman & Jensen (1977)

O modelo é do tipo linear e é o resultado de longas pesquisas efectuadas por Tuckman (1965), o seu primeiro autor, e Jensen (1977), com quem Tuckman fez uma revisão do seu trabalho, tendo então sido acrescentado um quinto estágio aos quatro da sua primeira versão.

Os estádios identificam separadamente as actividades ligadas à relação social (ou estrutura dos grupos) e as actividades ligadas à tarefa. No que diz respeito à relação social, a sequência prevê a avaliação-dependência, o conflito, a coesão e a estrutura funcional. Em relação às actividades da tarefa, são avaliadas a orientação, as emoções, as mudanças de opinião que são relevantes e a emergência de soluções.

O primeiro estágio é o da Formação. É caracterizado por uma atitude de avaliação e de dependência. Os membros do grupo tentam avaliar quais são os comportamentos individuais que são aceites no grupo, quer pelo líder quer pelos outros membros do grupo. Este estágio é caracterizado pela orientação para a tarefa, pois os membros tentam identificar a tarefa em termos de parâmetros que são relevantes. O grupo deve decidir que tipo de informação os membros necessitam relativamente ao que deve ser feito.

O segundo estágio é o da Tempestade. Este estágio é caracterizado pelo conflito intragrupo. Os membros do grupo tornam-se hostis uns com os outros como forma de expressarem a sua individualidade e resistirem à função da estrutura do grupo. Os laços de unidade já desenvolvidos correm o risco de ser desfeitos. Há problemas que polarizam o grupo e agitam-no levando-o para relações interpessoais conflituosas e desconhecidas ou fazendo-o regredir para o primeiro estágio. A emotividade como resposta à exigência da tarefa é uma característica essencial deste estágio. Os membros do grupo reagem emotivamente como uma forma de resistência.

O terceiro estágio é denominado Normalização e é caracterizado pelo desenvolvimento da coesão grupal. Os membros do grupo aceitam o grupo, bem como as idiosincrasias dos restantes membros. O grupo começa a ser uma entidade que todos desejam perpetuar. O grupo estabelece novas regras e novos padrões de desempenho para garantir a sua existência. A harmonia impera, os conflitos são evitados.

O quarto estágio é o do Desempenho. É caracterizado pela acção construtiva, pela emergência das soluções. O grupo é agora um instrumento para a resolução de problemas. As tarefas são repensadas individualmente e em grupo. A estrutura da tarefa deixa de ser um fim em si mesmo para se transformar num instrumento destinado a melhorar o desempenho.

O estágio da Suspensão é do descompromisso. Instala-se nos membros do grupo uma grande ansiedade em virtude da separação que se aproxima. O sentimento de tristeza pelo abandono, tanto em relação ao líder como em relação aos restantes membros do grupo, dá, por vezes, origem a alguma reflexão sobre a experiência grupal vivida e sobre os projectos pessoais que cada um tenciona enfrentar a seguir.

7.1.3. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Wheelan (1990,1994)

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Wheelan (1994) foi construído a partir de alguns modelos anteriores desenvolvidos por outros autores como, por exemplo, Bennis & Shepard (1956), Bion (1961), Tuckman & Jensen (1977) e Schutz (1958). A preocupação foi integrar o que há teoricamente de comum entre eles. O modelo foi validado a partir da classificação em sete categorias (dependência, contradependência, agressão, fuga, emparelhamento, contraemparelhamento e trabalho) das unidades verbais expressas nos grupos observados e de uma análise de conteúdo destinada a avaliar quais os assuntos mais frequentes em cada fase.

O modelo desenvolve-se em cinco fases: 1) Dependência e Inclusão; 2) Contradependência e Agressão; 3) Confiança e Estrutura; 4) Trabalho e 5) Término.

Na fase da Dependência/Inclusão, os membros têm necessidade de ser incluídos nos grupos e interagem sobretudo a partir dos estatutos anteriores e das credenciais externas. O estabelecimento de regras de comunicação ocorre num clima de tensão e ansiedade. Os objectivos do grupo confundem-se muito com a tarefa e tendem a centrar-se mais nos objectivos que dizem respeito à segurança pessoal de cada membro ou apenas como o líder os define. A estrutura de funcionamento é muito rudimentar e os membros tentam estabelecer uma cultura de grupo. O grupo está muito longe de se preocupar com os objectivos e as tarefas, tal como foram estabelecidos por si ou por outrem. O líder, nesta fase, tem sobretudo uma função simbólica. É ele que atribui os diferentes papéis a cada membro. E é nele que os membros confiam, pois só ele é capaz de reduzir a sua ansiedade. Ele é visto como benevolente e competente. Impera uma falsa harmonia nesta fase, a qual reduz, com efeito, a ansiedade. Porém, ao mesmo tempo, existe um elevado grau de conformismo, caracterizado pela dependência unânime em relação ao líder. Os conflitos são evitados. A coesão entre os membros é expressa nesta fase pela atracção interpessoal e pela identificação com o líder.

A fase da Contradependência/Agressão é a da revolta contra o líder. Os membros começam por clarificar os objectivos do grupo, estabelecer normas e distribuir o poder. É agora estabelecido um tipo de estrutura, muitas vezes com o recurso às experiências que os membros adquiriram no passado. A estrutura tende a ser autocrática e hierárquica, mas sem ser apoiada no líder. O conteúdo e o processo comunicacional são críticos nesta fase. O acordo sobre os objectivos que parece existir desde a fase anterior é agora posto em causa. Os membros começam a sentir-se constrangidos pela pressão das normas do grupo. Começam a ser exploradas propostas de valores e de ideais comuns. Os membros que antes aceitaram alguns papéis para os quais foram designados começam agora a questionar a distribuição que foi efectuada para si e para os outros. Os conflitos ocorrem com frequência. O líder é posto em causa, bem como a sua competência para lidar com as situações. Alguns membros podem

sentir-se por si manipulados. Ocorrem tentativas de distribuição de poder. Como sinal de alguma maturidade, surgem neste estado as primeiras coligações e subgrupos, quer a partir de diferentes percepções sobre o líder quer sobre a forma como desenvolvem as tarefas ou pretendem alcançar os objectivos. As relações entre os subgrupos são tensas nesta fase, pois constituem uma ameaça à unidade tão recentemente instituída. Os subgrupos são, porém, necessários nesta fase para reduzir a conformidade, pois os membros já não actuam como indivíduos isoladamente e têm, por isso, mais força para se desviarem das normas.

A fase 3 é denominada de Confiança e Estrutura. A comunicação é aberta e sobretudo orientada para a tarefa. São encorajados diferentes pontos de vista entre os membros acerca da forma como o trabalho deve ser feito. O envolvimento nos objectivos é grande como resultado da partilha de um objectivo comum que começa a emergir. O grupo identifica o que é disfuncional e redefine as normas. O poder é redistribuído e o líder perde influência no grupo. É agora sobretudo um facilitador e coordenador. As coligações continuam a emergir e a dissolver-se, mas agora com menos frequência. Elas provêm de conflitos que não foram resolvidos na fase anterior. O grupo está agora bem preparado para lidar com os conflitos. Tanto as coligações como os subgrupos que emergem nesta fase são percebidos, ao contrário da fase anterior, como menos hostis à unidade do grupo. O grupo está agora mais sólido e coeso. As normas consideradas inibidoras do desenvolvimento grupal são alteradas para que se possam alcançar os objectivos. A pressão para a conformidade persiste, mas agora sob novos pressupostos, uma vez que os procedimentos foram revistos. A conformidade ajuda a alcançar o sucesso do grupo. As sanções aos desvios são agora menos severas.

A fase 4 é denominada Trabalho. É caracterizada pela elevada performance individual e grupal. A comunicação ora é centralizada, se a tarefa é simples, ora é descentralizada, se a tarefa é complexa. Pressupõe, em ambos os casos, que, nesta fase, a comunicação é mais focalizada nos aspectos da tarefa que nos aspectos sócio-emocionais. O grupo está preparado para resolver problemas e tomar decisões. A liderança não é crítica nesta fase, ela é exercida sobretudo pela delegação.

As coligações e a formação de subgrupos são comuns também nesta fase, mas elas emergem sobretudo para influenciar as decisões do grupo ou por necessidade de afiliação dos seus membros, respectivamente. Os subgrupos são reconhecidos e recompensados pelo grupo.

A conformidade é alta nesta fase. Ela é baseada na aceitação plena de todos os membros e destina-se a incrementar os níveis de desempenho. Os desvios às normas são tolerados. O grupo encoraja a inovação e define o seu território para o trabalho.

A fase 5 marca o término do grupo. Nem sempre existe: por exemplo, o Tribunal Constitucional vai renovando os seus membros, sem que se extinga de cada vez que alguns membros são nomeados. Nas empresas, porém, há grupos que experienciam esta fase. Há também grupos que precipitam o seu fim, quando, por exemplo, existe uma grande insatisfação ou conflitos internos entre os seus membros.

Nesta fase, a actividade com a tarefa tanto pode ter um incremento assinalável como uma regressão rápida. Os membros do grupo discutem como vai ser o futuro. Alguns sentimentos de solidariedade podem ocorrer. Instala-se o stress e a ansiedade.

7.1.4. O Modelo de Agazarian & Gantt (2000, 2003)

Trata-se de um sistema pensado de um modo multidimensional e em diferentes níveis de abstracção. A ideia central desenvolve-se num conceito de *papel* como uma ponte entre o sistema grupal e o sistema individual e num conceito de *função grupal* como uma função das dinâmicas grupais.

As autoras dão-se conta de múltiplas fontes de inspiração para a criação do seu modelo, desde a teoria de campo de Lewin (1951), da teoria da dissonância cognitiva, de Festinger (1957), das dinâmicas de grupo, tal como foram formuladas por Bion (1961), da teoria do desenvolvimento grupal, de Bennis & Shepard (1956), da teoria geral dos sistemas, de Bertalanfy (1973) e das experiências do Tavistock Institute. O SAVI (System for Analysing Verbal Interaction) é o instrumento com que operacionalizam a sua teoria de grupo "como uma função da interdependência das partes" (Simon & Agazarian, 2000,

p. 51). Trata-se de um modelo que integra na sua definição as dinâmicas comuns ao grupo como um todo e aos seus membros, enquanto partes. A análise é efectuada a partir da comunicação verbal, no pressuposto de que as mudanças nos padrões comunicacionais podem ser mapeadas nos diferentes níveis do sistema, quer se trate dos membros, dos subgrupos ou do próprio grupo.

A experiência adquirida com o SAVI permitiu a Agazarian & Gantt o desenvolvimento de uma teoria de grupo destinada inicialmente a grupos terapêuticos e depois alargada a contextos organizacionais, fundada no princípio de que é o subgrupo e não o membro individual que constitui a unidade do sistema centrado no grupo. São os subgrupos que se constituem em torno das semelhanças e se separam a partir das diferenças. O sistema que os contém, por sua vez, desenvolve-se de modo a poder integrá-los suficientemente.

O modelo de Agazarian & Gantt pretende evoluir para uma meta-teoria dos sistemas da vida humana, nomeadamente a partir do SAVI e do desenvolvimento da sua teoria do grupo invisível.

A teoria do grupo invisível procura explicar as dinâmicas individuais como um sistema individual discreto separado de um outro sistema igualmente discreto para explicar a dinâmica de grupo.

O sistema individual possui dois subsistemas – pessoa e membro. O sistema grupal possui também dois subsistemas – o grupo enquanto função e o grupo como um todo. Os quatro sistemas são hierárquicos na sua relação e a sua estrutura e função são isomórficas.

Podem, desta forma, ser definidos quatro construtos: dois a partir das dinâmicas do sistema individual na perspectiva do sistema: 1) enquanto pessoa e 2) enquanto membro; e outros dois, a partir das dinâmicas do sistema grupal: 1) na perspectiva do grupo como um todo e 2) na perspectiva do grupo enquanto função.

Na perspectiva do sistema enquanto pessoa, as dinâmicas existem em função da história individual, da herança genética ou das influências do desenvolvimento e do meio. Na perspectiva do sistema enquanto membro do

grupo, as dinâmicas manifestam-se de acordo com as relações entre os membros, que o sistema repete, modifica ou expulsa.

Na perspectiva do grupo como um todo, as dinâmicas são em função da composição do grupo, da sua história e da influência do desenvolvimento e do meio. Finalmente, na perspectiva do grupo enquanto função, são as dinâmicas em função das relações que se manifestam no nível grupal.

O construto "papel" é utilizado isomorficamente⁴ para descrever o comportamento visível que surge a partir das dinâmicas do sistema no seu contexto. É um "descriptor" do comportamento, o qual pode ser identificado como exercendo uma função de relação entre os sistemas de manutenção e de locomoção.

Segundo Agazarian (Agazarian & Gantt, 2000), a hierarquia definida para o grupo é o sistema isomórfico do membro, do subgrupo e do grupo como um todo. Neste sentido, o subgrupo existe enquanto meio do grupo como um todo e é, por sua vez, o meio para os seus membros. Numa hierarquia assim definida, os grupos são, pois, isomórficos, isto é, são semelhantes na estrutura e na função e diferentes em contextos diferentes (Agazarian & Gantt, *op. cit.*).

O sistema prevê três fases de desenvolvimento, pela seguinte ordem: 1) autoridade; 2) intimidade e 3) interdependência. Em cada fase observam-se defesas que se organizam do simples para o mais complexo.

⁴ Segundo a teoria geral dos sistemas, em muitos casos, há isomorfos ou leis idênticas que são válidos para certas classes de sistemas, independentemente da natureza das suas partes (Bertalanffy, 1973). Relativamente à herança lewiniana de que Agazarian se reclama, convirá dizer que, ao contrário da Escola da *gestalt*, Lewin sempre recusou o princípio do isomorfismo, no sentido da existência de um substrato físico para os fenómenos psicológicos (Alvaro & Garrido, 2003).

A hierarquia da modificação das defesas é, então, traduzida numa sequência de forças restritivas, cada uma ligada à sua fase de desenvolvimento. Esta sequencialidade de forças restritivas e impulsoras manifesta-se na existência de subfases nas duas primeiras fases, como sejam, na primeira a da fuga, da confrontação e da transição para a intimidade e, na segunda fase, as subfases do encantamento e do desencantamento.

7.1.5. O Modelo de Desenvolvimento de Equipas de Devillard (2000)

No seu trabalho sobre dinâmica de equipas, Devillard (2000) propõe quatro fases de desenvolvimento: 1) o estágio de latência; 2) o estágio de pertença; 3) o estágio de equipa e 4) o estágio de eficácia colectiva.

No primeiro estágio, a equipa é potencial, pois não existe enquanto tal. Os laços interpessoais são fracos ou não existem. A relação com o líder é de modo individual. Não existe nenhum projecto colectivo. As relações entre os membros são defensivas. Os membros aproximam-se uns dos outros a partir de máscaras sociais, formando díades ou tríades de natureza defensiva. Há, por vezes, a ilusão de que são já uma equipa. Por exemplo, os dias excitantes que antecedem um prazo ou um acontecimento extremo podem fornecer um sentimento de unidade. Passado, porém, esse evento nada se verifica que retire a equipa deste estado de mero potencial. Os membros mantêm-se submissos e têm uma grande tendência para a compartimentação.

O segundo estágio é o da pertença. O grupo está já constituído. Existe uma consciência de grupo a partir dos laços que já se estabeleceram entre os membros e da partilha dos mesmos sentimentos relativamente ao líder. Existe uma união, mas ainda não uma unidade. O que ocorreu entre o primeiro estágio e este é de natureza afectiva. O líder é um elemento de união. Há o sentimento de que são todos por um. Os diferentes "eu" são também um "nós" comum. O grupo funciona como uma entidade própria e estabelece os seus rituais.

O terceiro estágio é o de equipa. Os membros estão agora prontos para agir em conjunto. A motivação é forte, a criatividade é enorme. Existe um projecto comum com que todos os membros se identificam. O funcionamento

colectivo especifica os papéis de cada um, as fases e o planeamento do projecto, as relações com o contexto. Neste estágio, a coesão técnica estabelece-se a partir da coesão humana, a interdependência operacional é aceite pelos membros da equipa. Existe uma co-responsabilidade pelo conjunto das acções.

O estágio da eficácia colectiva corresponde à maturidade. Existe no funcionamento plural o que é desejável na maturidade individual. As qualidades próprias da eficácia colectiva pressupõem também um elevado nível de responsabilidade individual. Há na equipa poder de iniciativa, envolvimento completo, informação contínua. Os membros da equipa aprenderam a avaliar-se, a comportar-se reciprocamente. A delegação do poder é uma prática tanto vertical como transversal. Os membros estão prontos para suportar condições extremas.

7.2. O Modelo dos Estádios da Vida Grupal de Worchel (1996)

O Modelo dos Estádios da Vida Grupal de Worchel (1996) é um modelo cíclico que procura integrar o "contexto em que ocorre o comportamento" (p. 288), no qual são incluídas as acções prévias das pessoas e as suas expectativas sobre a situação presente e futura, uma vez que o autor considera que os grupos podem continuar a existir, mesmo depois da saída dos seus membros primitivos. O modelo analisa a formação e desenvolvimento do grupo, bem como as possibilidades da sua reconstituição. Na sua primeira formulação (1992), o modelo apresentava seis fases. Porém, na sua última versão (1996) Worchel identificou quatro fases que ocorrem nos grupos intactos: 1) identificação; 2) produtividade de grupo; 3) individuação e 4) declínio (por esta ordem, se considerarmos a formação do grupo).

Na fase da identificação, o esforço é para delimitar as fronteiras do grupo, estabelecer a sua legitimidade, pressionar os membros para a conformidade. As relações com os exogrups são muito tensas e exerce-se pressão para que os membros abandonem o contacto com os exogrups a que tenham pertencido. Procura-se, desta forma, aumentar a coesão interna e criar uma identidade social face à identidade pessoal.

A fase da produtividade do grupo caracteriza-se pela existência de processos centrados na tarefa. Como a preocupação é a produtividade, há lugar a alguma diferenciação individual para que as actividades possam contar com competências específicas. As fronteiras, rígidas na fase da identificação, abrem-se agora a novos membros por via das mesmas exigências relacionadas com a tarefa. Nesta fase, os sucessos são festejados e são atribuídos a factores grupais exclusivamente internos, enquanto os fracassos são atribuídos a causas externas.

A fase da individuação vem na sequência da diferenciação efectuada a partir das especificidades necessárias para o desempenho das tarefas. É a fase da existência de subgrupos, constituídos a partir das actividades já relacionadas com a tarefa. Censura-se a liderança, a quem se atribuem os fracassos. A tendência é agora para referir o êxito dos exogrupos, ao mesmo tempo que aumenta o desejo do reconhecimento pessoal. Alguns membros do grupo acham que contribuem mais do que os outros membros do grupo para os objectivos grupais.

A fase do declínio marca o fim da identidade grupal. Os subgrupos começam a separar-se e a formar novos grupos. Há membros que abandonam o grupo de forma hostil. Normalmente, o líder é substituído. Os exogrupos contribuem para o abandono dos membros do grupo e o fracasso do grupo torna-se irreversível.

O ciclo é então retomado. O abandono de alguns membros na fase do declínio é agora percebido como uma necessidade de depuração do grupo. Um líder forte emerge. Há uma ruptura com o grupo anterior. O grupo renasce começando de novo com a identificação grupal. Os conflitos vão agora centrar-se nos exogrupos que receberam os membros que abandonaram o grupo.

Worchel (1996) retoma a ciclicidade com o descontentamento e o sucesso contagiante, conforme estamos, respectivamente, na fase inicial de formação do grupo ou na segunda fase, da produtividade. No descontentamento os indivíduos são membros de um grupo onde não encontraram ainda satisfação para as suas necessidades. Estão frustrados ou alienados. Por vezes, praticam a violência como forma de expressarem as suas

frustrações. O acontecimento desencadeante manifesta-se quando o grupo encontra forma de satisfazer essas necessidades (por acção de um líder ou dos próprios membros).

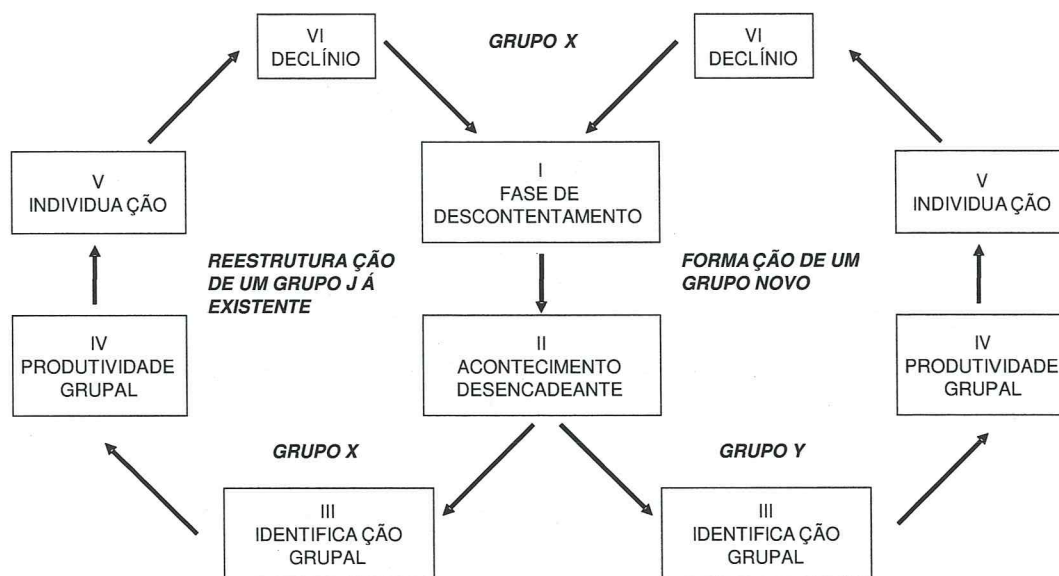


Figura 3 – Estádios da Vida Grupal, de Worchel (1996)

7.3. O Modelo de Equilíbrio Interrompido de Gersick (1988)

Gersick (1988) constata que, ao contrário da teoria darwiniana, que entende que as mutações na natureza ocorrem de forma lenta, existe hoje evidência científica para sustentar que a evolução ocorre segundo o princípio de um equilíbrio entre a forma estática como as espécies se mantêm e o aparecimento abrupto de novas espécies.

O modelo de Gersick de desenvolvimento grupal (1988) baseia-se no mesmo princípio quântico, sustentando que os grupos alternam períodos de estabilidade e de inércia com períodos de saltos quânticos revolucionários.

O modelo de Gersick (1988) foi desenvolvido a partir de uma análise qualitativa do funcionamento de oito grupos. Os grupos tinham a incumbência de realizar um projecto completo dentro de um prazo determinado. A duração dos grupos variou entre uma semana e um semestre. Cada grupo estudado demonstrou um desempenho diferenciado desde o início. Porém, a meio do prazo fixado para a tarefa a maior parte dos grupos estudados tiveram um progresso assinalável.

É a partir deste estudo que Gersick (1988) sugere a existência de duas fases temporais. Na primeira fase, que se inicia com a primeira reunião, os membros do grupo tentam compreender a situação e a forma como o grupo se irá comportar. Na primeira fase temporal, o grupo desenvolve uma estrutura implícita que guia a sua actividade até ao momento da transição. Quando o grupo alcança metade do prazo estabelecido, o grupo toma consciência do tempo passado e do tempo futuro que lhe resta para a concretização da tarefa, e estabelece um novo sentido de urgência, abandona a estrutura existente e adopta uma nova, com a qual ataca os problemas definitivamente. Esta última constitui a segunda fase temporal. A primeira é a fase da inércia e a segunda da revolução, como sugere Gersick (1988) ou, antes, da estabilidade e da mudança, como Wheelan (1994) sugere como sendo uma designação mais apropriada.

Ainda que persistam dúvidas sobre se o modelo de Gersick (1988) deva ser considerado um modelo linear que combina fases de maior ou menor actividade, em vez de um modelo de equilíbrio interrompido (Morgan, Salas &

Glickman, 1994), o seu uso instrumental parece ser de interesse organizacional evidente (Lourenço, 2002). Por exemplo, fazendo *coaching* com as equipas: 1) no início do seu funcionamento; 2) a meio da situação, quando metade da tarefa e do tempo são passados, e 3) no fim, quando a tarefa estiver terminada (Hackman, 1988).

7.4. O Modelo de Ciclos Paradoxais de Smith & Berg (1986)

O Modelo de Smith & Berg (1986) funda-se na metáfora de Jovian, um organismo vivo imaginário, que vive na atmosfera do planeta Júpiter. A atmosfera daquele planeta é composta de várias camadas de gases, cada uma com temperaturas diferentes. Jovian vive nessa atmosfera, adaptando-se a um mundo com temperaturas extremas. Jovian é um organismo vivo que tem a forma de um balão e vive no seu interior com um gás inerte.

Num primeiro momento, o organismo vive na zona quente, que é a parte inferior da atmosfera de Júpiter. Como o gás no interior aquece, o balão sobe, passa por várias regiões diferentes, até chegar à zona mais fria. Aqui chegado, o gás do interior do balão arrefece e Jovian desce, de novo, para a zona mais quente. O ciclo repete-se enquanto Jovian se puder alimentar da energia da região quente e puder depositar os desperdícios na região fria.

Jovian vive num mundo caracterizado pelo equilíbrio de forças que se opõem. O seu desenvolvimento depende da sua capacidade para subir e descer por completo às duas regiões, uma vez que: a) a imersão dá-lhe sustentação, e b) a imersão é a condição que lhe permite mover-se de uma região para a outra. É a descida à região inferior quente que permite que o organismo possa subir e é a subida à região superior fria que lhe permite que possa descer. Qualquer paralisação nas zonas intermédias pode implicar a morte do organismo. Jovian só "descobre" a sua estrutura movendo-se permanentemente entre estes dois pólos e expondo-se, pois, aos riscos das regiões extremas.

Smith & Berg (1986) entendem, do mesmo modo, que o desenvolvimento dos grupos é marcado pela existência de tensões paradoxais. Toda a imersão é arriscada, mas só a imersão permite a sobrevivência e o

crescimento. Estes extremos podem ser, por exemplo: a) a dependência versus a contradependência; b) o isolamento versus a inclusão, c) a observação versus o envolvimento; d) a criação versus a destruição.

Existem inúmeros ciclos de paradoxos na vida dos grupos e, dada a complexidade cada vez maior dos diferentes meios em que operam os grupos, devemos conceber também a existência de "clusters" de paradoxos, no sentido de uma agregação de vários ciclos de paradoxos. Smith & Berg (1986) sublinham, porém, que quanto maior é o processo de agregação destes "clusters" mais ténues são as ligações entre os vários ciclos de paradoxos. Porém, mesmo sendo ténues, estas ligações podem determinar a existência de diferenças significativas na qualidade do desenvolvimento dos grupos.

O modelo descreve algumas estratégias que são usadas para lidar com os paradoxos na vida dos grupos: 1) os membros do grupo tentam um compromisso entre as emoções associadas às contradições; 2) o grupo tenta eliminar as contradições colocando as reacções opostas umas contra as outras para avaliar a mais forte; 3) o grupo utiliza elementos contraditórios separadamente, por exemplo, um subgrupo autoriza outro subgrupo a permanecer em determinada região.

Smith & Berg (1986) previnem que ao tentar-se uma zona de compromisso, isto é, de acordo com a metáfora de Jovian, se, em lugar das temperaturas extremas, se optar pelas temperaturas das regiões intermédias, pode eliminar-se um dos elementos do paradoxo e, desta forma, levar-se o grupo à paralisação e determinar-se a sua extinção.

7.5. O Modelo dos Sistemas Complexos de Arrow, McGrath & Berdahl (2000)

De acordo com Arrow, McGrath & Berdahl (2000), o conceito de grupo como um sistema aberto obriga a que se considere, nalgumas circunstâncias, "a complexidade de múltiplos níveis e as fronteiras permeáveis que regulam as trocas entre esses níveis" (p. 34). Por exemplo, as circunstâncias variam consoante se considera o caso de um pequeno grupo

musical ou de um pequeno grupo que integra uma empresa industrial de grande dimensão. Os referidos autores entendem que só é recomendável que se aplique, neste último caso, a teoria da complexidade.

Os autores enunciam cinco propostas, com as quais desenvolvem a sua teoria. As propostas formuladas partem de axiomas ou postulados já existentes ou de hipóteses para validação. Num e noutro caso, transcendem as limitações das abordagens tradicionais. As formulações têm em conta: 1) a natureza dos grupos; 2) as dinâmicas causais nos grupos; 3) os fins e as funções dos grupos; 4) os elementos, a rede de relações e a estrutura do grupo e 5) os modos da vida do grupo ao longo da sua existência.

De acordo com a teoria da complexidade (por exemplo, Gell-Mann, 1994), os pequenos grupos são sistemas complexos que operam sob a acção de dinâmicas de diferentes níveis. Ao nível local, a acção consiste na interacção não linear e recorrente entre muitos elementos. O processo de grupo cria, activa, replica e ajusta as ligações dinâmicas a este nível. Desta acção local emergem padrões de nível global, comportamentais ou cognitivos, como normas de grupo, e temporais, como os ciclos de conflito e de consenso. Estes padrões constituem-se em variáveis globais, que vão, por sua vez, estruturar de novo a acção local.

Por analogia com os sistemas dinâmicos, a teoria permite identificar as variáveis globais que se instalam ao longo do tempo em regiões relativamente pequenas, chamadas *attractors*. Este construto pode ser de vários tipos: 1) simples ou múltiplos; 2) estáveis ou instáveis e 3) de ponto fixo, periódico ou quase-periódico.

No que diz respeito ao grupo, são identificados três níveis de dinâmicas causais: 1) dinâmicas locais, que têm a ver com a actividade dos elementos que constituem o grupo; 2) dinâmicas globais, que se referem à evolução das variáveis, a nível do sistema, que emergem das dinâmicas locais e tomam a sua forma e 3) dinâmicas contextuais que dizem respeito ao impacto nos grupos dos contextos que formatam e constroem as dinâmicas locais e globais do grupo.

Por exemplo, os autores explicam como a estabilidade e a mudança se podem aplicar nas dinâmicas entre grupos e nas dinâmicas dentro de um

grupo. As modificações de nível local podem ocorrer em direcção a um determinado estado quer sob a forma de uma flutuação ao acaso quer deliberadamente em direcção a um determinado estado (atração) ou, por outro lado, para fora do estado desejado (repulsão). As modificações podem ocorrer como uma reacção a uma situação de pressão: quanto maior for a pressão maior é a probabilidade de provocar uma modificação. As pressões que estão em competição podem aguentar um estado durante um curto espaço de tempo, mas este equilíbrio é muito provavelmente um ponto de atracção instável. As modificações locais muito provavelmente conduzem a uma modificação global num sistema caracterizado por uma estrutura flexível: as estruturas flexíveis mudam mais rapidamente, pois, por exemplo, o *feedback* positivo amplifica as pequenas mudanças e faz com que haja uma maior propagação de uma parte do sistema para outra. Num grupo, as normas só podem promover modificações se o grupo não estiver no estado desejado. O movimento em direcção ao estado desejado, e para fora do estado indesejado, deverá ser para dentro de um movimento de grande escala, no caso dos membros do grupo manifestarem as mesmas preferências.

7.6. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001)

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001) merece aqui uma referência detalhada, pois é utilizado nos nossos estudos empíricos. Trata-se de um modelo centrado no paradigma sociotécnico, sobre o qual vem trabalhando uma equipa de investigadores sob a responsabilidade daqueles autores, tendo em vista a sua aplicação em diferentes contextos organizacionais. O modelo demonstrou robustez, por exemplo, na investigação e na intervenção em equipas desportivas (Lourenço, 2002).

O modelo de Miguez & Lourenço (2001) é subsidiário da tradição lewiniana, no sentido de que perspectiva o desenvolvimento do grupo segundo um campo de forças tensionais que confere ao grupo uma natureza dinâmica, e da corrente sociotécnica, uma vez que incorpora a noção de sistema fundado nos subsistemas sócio-afectivo e tarefa.

O modelo prevê um ciclo inicial mais centrado nas questões sócio-afectivas, cujo focus é a relação, a que se segue um outro ciclo, mais centrado na realização, que é a tarefa.

Cada um destes ciclos compreende duas fases. A primeira fase é da estruturação. Estamos perante um aglomerado de pessoas justapostas que se interrogam sobre a sua aceitabilidade. O clima vivenciado é o da ansiedade seguida de euforia colectiva. Existe uma grande dependência em relação ao líder. As relações são superficiais, a comunicação é estereotipada. Existe uma baixa consciência dos objectivos a atingir pelo grupo. A participação é muito reduzida. Os papéis de cada um não estão bem estruturados. Existe unanimidade em relação às posições tomadas pelo líder. O conflito é evitado a todo o custo. As pessoas questionam-se sobre os comportamentos aceitáveis. A exposição é muito defensiva. É a fase do desempenho mínimo, pois os membros do grupo estão centrados nas questões da relação.

A segunda fase é a do reenquadramento e é caracterizado pela contradependência face ao líder, com os membros do grupo a procurarem

libertar-se das suas posições. O clima vivenciado é de tensão, de decepção e de contestação. As relações entre os membros são tempestuosas. Ao nível da comunicação abundam os mal-entendidos. Começa a existir alguma consciência sobre os objectivos do grupo. A participação entre os membros do grupo é agora competitiva. Os papéis são agora estruturados segundo as relações de poder. Os valores começam a ser alvo de preocupação. Existem tentativas de impor novas normas por parte de subgrupos que emergem entretanto e são percebidos como uma ameaça. Há competição confrontativa entre os membros, os conflitos emergem, as discussões são vivas, não há medo de expor pontos de vista diferentes. As forças de desintegração estão no máximo expoente. Esta fase só se considera concluída se o grupo for capaz de resolver os conflitos e progredir na busca de soluções em que todos os seus membros se revejam.

O segundo ciclo é verdadeiramente o da interdependência e inicia-se com a terceira fase de desenvolvimento, que é a da reestruturação. O clima vivenciado é o da confiança. Os membros centram-se nas questões da estrutura e nos papéis de cada um, experimentam satisfação no trabalho, cooperam entre si, a comunicação é clara e fluída. Existe uma elevada consciência sobre os objectivos a atingir. Estabelecem-se regras mais aprofundadas de funcionamento, os papéis estão ajustados às capacidades de cada membro. Os subgrupos são tolerados, bem como alguns desvios às normas. Os conflitos são agora relacionados com a tarefa e são geridos satisfatoriamente pelo grupo. O grupo está preparado para que a liderança seja exercida por delegação.

A quarta fase de desenvolvimento corresponde à maturidade do grupo. É a fase da realização. Existe um elevado clima de confiança, envolvimento e cooperação entre os membros do grupo. As relações são profundas, bem como a comunicação entre os membros. Existe uma muito elevada consciência sobre os objectivos do grupo. Os papéis de cada um assentam nas respectivas capacidades. Estimula-se a inovação e a mudança. Os conflitos são frequentes e de curta duração e têm a ver com aspectos funcionais. É a fase da acção concertada, da elevada coesão entre os seus membros, da cumplicidade funcional.

Modelo de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001)

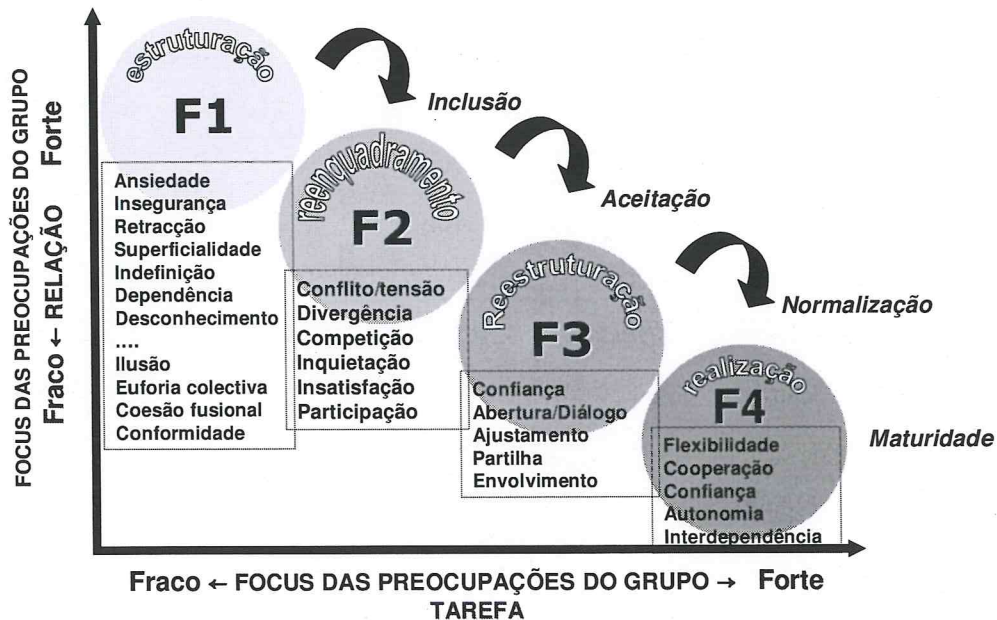


Figura 4 – Fases de Desenvolvimento Grupal, de Miguez & Lourenço (2001)

Temos, pois, que, desde que experimentam uma “interdependência dinâmica” e se mobilizam em torno de um alvo comum e geram energia – grupal – os indivíduos passam por múltiplas transformações até atingirem o estágio de maturidade, enquanto grupo. Este processo de transformação integra, como vimos, um ciclo mais centrado nas questões sócio-afectivas, cujo focus é a relação, e um outro mais centrado na tarefa, cujo focus é a realização. A interdependência exprime-se de uma forma produtiva quando o grupo é capaz de interagir como uma totalidade dinâmica, supondo-se, por isso, que tenha completado os dois ciclos de desenvolvimento (Miguez & Lourenço, 2001).

O modelo de Miguez & Lourenço (2001), denotando embora a influência de alguns modelos de desenvolvimento grupal já conhecidos (*e.g.*, Bion, 1961; Bennis & Shepard, 1956; Wheelan, 1994), apresenta algumas reformulações teóricas no seu construto que se torna pertinente enunciar.

Desde logo, a existência de dois ciclos de desenvolvimento, um mais centrado na dimensão sócio-afectiva e outro na tarefa, a operarem num *continuum* dinâmico e interdependente. Estes dois ciclos assemelham-se ao

conceito de grupo de base e de grupo de trabalho, de Bion (1961), em torno, respectivamente, dos aspectos sócio-emocionais e operativos. Nestes termos, pode dizer-se que o Modelo de Miguez & Lourenço é herdeiro das primeiras formulações sociotécnicas sobre grupos. Já no que diz respeito à sequencialidade, o Modelo de Miguez & Lourenço (2001) diverge de Bion, pois, como se deduz a partir dos seus "pressupostos básicos", somente o pressuposto da Dependência, de Bion, se produz sempre inicialmente, não havendo nenhuma sequencialidade em relação aos demais.

A existência, no modelo de Miguez & Lourenço, dos dois ciclos de desenvolvimento interdependentes – sócio-afectivo e tarefa – acentua-lhe a natureza sociotécnica de desenvolvimento grupal. A sequência dependência-interdependência tem, porém, semelhanças com o Modelo de Bennis & Shepard (1956), o qual se caracteriza pela existência de duas fases sequenciais, dependência e interdependência, em que a primeira antecede a segunda, e dentro das quais existem três subfases. A figura do líder é central nos modelos de Bion e de Bennis & Shepard, como se deduz, de resto, da própria designação do pressuposto da Dependência, de Bion, ou da fase e das subfases da Dependência e Contradependência, de Bennis & Shepard. No entanto, o modelo de Miguez & Lourenço, atribuindo embora um papel importante ao líder, não reduz a formulação das fases às questões das relações com o líder ou à forma como ele resolve os problemas comunicacionais ou os conflitos, nem faz tão pouco uma separação conceptual entre as questões da autoridade e das relações entre os membros, remetendo exclusivamente, as primeiras para o nível da dependência e as segundas para o nível da interdependência, como propõem Bennis & Shepard. Na realidade, trata-se de um modelo sistémico e integrador.

Enquanto modelo integrador, o modelo de Miguez & Lourenço compartilha com os modelos de Tuckman & Jensen (1977) e de Wheelan (1990, 1994) os aspectos ligados às relações sociais e à tarefa. Enquanto modelo sistémico, aproxima-se conceptualmente do Modelo de Wheelan (1990, 1994), que se situa igualmente na linha dos modelos sociotécnicos.

O modelo de Miguez & Lourenço concebe cada uma das fases como uma *gestalt* e, desta forma, ele diferencia-se claramente dos modelos já

existentes. Pode-se dizer que se trata de um modelo misto, que combina algumas características dos modelos lineares e dos modelos cíclicos. A linearidade do modelo sugere a existência de uma certa sequencialidade, que utiliza as fases como expressão de cada *gestalt*. Por sua vez, a ciclicidade é acentuada pela existência de um *continuum* marcado pela interdependência entre os dois subsistemas (sócio-afectivo e tarefa), que prevê ciclos de avanços e recuos dentro dessa sequencialidade.

Neste aspecto, o modelo de Miguez & Lourenço (2001) aproxima-se do modelo de St. Arnauld (1978), na medida em que cada *gestalt* corresponde a um equilíbrio entre as tensões que geram a energia grupal. Quando este equilíbrio é interrompido, quebra-se o ciclo de desenvolvimento e retomam-se fases mais precoces, até se acumular de novo tensões entre a energia disponível e a energia residual do grupo.

Ao contrário dos modelos de Tuckman & Jensen (1977) e de Wheelan (1990, 1994), o Modelo de Miguez & Lourenço (2001) não prevê uma fase terminal ligada à dissolução do grupo, designada, respectivamente, de Suspensão, no primeiro modelo, ou de Término, no segundo. Trata-se de uma fase que, de resto, também não foi prevista nas primeiras formulações do Modelo de Tuckman & Jensen e na qual não se vêem vantagens metodológicas ou conceptuais. Na verdade, o modelo é concebido para ambientes organizacionais, em que a descontinuidade dos grupos não depende sobretudo dos seus membros.

CAPÍTULO II

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA EFICÁCIA GRUPAL: EFICÁCIA OU EFICÁCIAS?

1. Eficácia grupal: uma sistematização conceptual

A procura dos elementos-chave que possam determinar a eficácia das equipas de trabalho tem sido uma preocupação de vários autores desde os estudos de Hawthorne, ainda que tenha sido nas últimas três décadas, com o desenvolvimento de um conjunto de modelos sobre eficácia, que esses estudos têm merecido destaque na literatura sobre grupos (Salas, Stagl & Burke, 2005; Stoker & Remdisch, 1997).

De um modo geral, sob o ponto de vista conceptual, pode dizer-se que há tantas distinções entre esses modelos (*e.g.*, Campion, Medsker & Higgs, 1993; Campion, Papper & Medsker, 1996; Cohen, Ledford & Spreitzer, 1996; Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990; Tannenbaum, Beard & Salas, 1992), que se torna difícil estabelecer pontes de ligação estáveis entre eles. Na verdade, o conjunto de variáveis que estão associadas a cada modelo constitui uma tal miríade de factores que é quase impossível a formulação de paradigmas consistentes que possam guiar as diferentes investigações que têm sido produzidas (Goodman, Ravlin & Schminke, 1987; Lourenço, 2002; Salas, Stagl & Burke, 2005).

Esta dificuldade, devida, em parte, ao facto de a quase totalidade dos estudos terem sido realizados em ambiente laboratorial (Gil, Alcover & Peiró, 2005) parece estar a ser ultrapassada, no entanto, nos últimos anos, com a convergência de diversas investigações, cujos contributos podem levar a uma compreensão mais completa sobre a eficácia e levar o conhecimento ao que poderia ser considerada como uma ciência das equipas (Salas, Stagl & Burke, 2005).

A convergência vem sendo desenvolvida graças à elaboração de modelos mais ou menos sofisticados a partir de diferentes paradigmas. Por exemplo, o modelo sobre o qual se tem procurado criar novas pistas é o modelo centrado no paradigma *input – process – output*, de McGrath (1964). Como se trata de um paradigma sistémico, compreende-se que o modelo tenha maior aceitabilidade, pois permite a inclusão de múltiplas variáveis provenientes dos vários contextos em que operam os diferentes sistemas (Goodman, Ravlin & Schminke, 1987).

Ainda assim, porém, nem sempre existe o mesmo entendimento sobre as variáveis que devem ser consideradas em cada um daqueles subsistemas. Há, por exemplo, uma diversidade de factores considerados no *input* que são geralmente propostos como sendo os decisivos no impacto (directo ou indirecto) que têm sobre o *output* dos respectivos sistemas (Hecht, Allen, Klammer & Kelly, 2002).

Por exemplo, o modelo de Nieva, Fleishman & Rieck (1978) considera quatro factores no que diz respeito ao *input*: condições externas, recursos dos membros, características da equipa e características e exigências da tarefa, definindo para cada um dos factores um conjunto de variáveis, como sejam, no que diz respeito aos recursos dos membros, a motivação ou as características da sua personalidade.

Se considerarmos, porém, o modelo de Kolodny & Kiggundu (1980), construído igualmente sob o paradigma sistémico, temos que os *inputs* a considerar como pertinentes são: a estrutura organizacional e as condições em que é desempenhada a tarefa.

A mesma dificuldade é encontrada no que diz respeito aos outros dois elementos do sistema *process* e *output*, com os diversos modelos a sugerirem um conjunto nem sempre homogéneo de variáveis.

A proliferação de variáveis é de tal modo fragmentada e a ausência de um sistema de relações entre as variáveis pertinentes é de tal modo frequente que Goodman (1987) entende que a designação de modelo de eficácia grupal não parece fazer sequer sentido.

Em todo o caso, o modelo de Champion, Papper & Medsker (1996) constitui um exemplo de como é possível criar um meta-modelo, ao incorporar contribuições de outros modelos precedentes, nomeadamente dos modelos de Gladstein (1984), Guzzo & Shea (1992) e Hackman (1987). O resultado acabou por traduzir-se na inclusão simultânea no seu construto de dois conceitos, que os autores consideram indissociáveis, como sejam a satisfação dos membros da equipa e a eficácia da equipa (Salas, Stagl & Burke, 2005).

É, no entanto, a Hackman (1987) a quem se deve o maior aprofundamento sobre o funcionamento das equipas de trabalho. O seu modelo, se é verdade que influenciou outros modelos, sofreu também

transformações ao longo do tempo, tendo sido validado empiricamente, o que não aconteceu com muitos dos demais, que são sobretudo modelos teóricos. Hackman propõe um modelo de eficácia grupal assente em três dimensões: a) a perspectiva que é sugerida a partir de quem avalia o *output* enquanto receptor ou utilizador do produto, b) a que resulta da avaliação que os membros da equipa fazem para desenvolverem no futuro a sua interdependência com vista a uma melhoria do processo produtivo e c) a avaliação da experiência grupal com vista ao bem-estar dos membros da equipa. Hackman propõe que, a par do critério que avalia o *output* final, se avaliem ainda os *outputs* de natureza intermédia, ligados sobretudo aos processos, considerando a qualidade da interacção entre os membros das equipas, como sendo um aspecto determinante na avaliação deste nível intermédio de eficácia.

A concepção tridimensional de eficácia de Hackman (1987) parte, pois, do princípio de que não se pode falar de um único critério para avaliar a eficácia grupal, pois, por um lado, o funcionamento das equipas é um fenómeno complexo que envolve vários factores e, por outro, os critérios de avaliação são indissociáveis, muitas vezes, da avaliação que é efectuada pelos *stakeholders* que determinam a própria existência das equipas. Este modelo tridimensional, sendo embora uma evolução do seu modelo inicial, não invalida o desígnio formulado pelo seu autor de que parece ser impossível o desenvolvimento de uma teoria geral sobre a eficácia grupal, uma vez que "as relações entre processo e performance são inconsistentes ao longo dos diferentes tipos de tarefa" (Hackman & Morris, 1975, p. 58). É assim que Hackman & Morris (*op. cit.*) recomendam que as diferentes investigações a desenvolver em torno da eficácia grupal se concentrem no estudo dos tipos de tarefas e das relações entre processos e resultados em cada um desses tipos.

Gladstein (1984) apresenta também um modelo com três critérios de eficácia. O modelo é desenvolvido a partir dos trabalhos iniciais de Hackman (Hackman & Morris, 1975) e de McGrath (1964) e integra as seguintes dimensões: a) a avaliação que é efectuada pelo próprio grupo a partir do resultado, b) a avaliação das necessidades do grupo, tanto para satisfazer as necessidades dos respectivos membros, como dos clientes ou ainda

necessidades relacionadas com compensações extrínsecas, e c) a capacidade do grupo para existir ao longo do tempo.

O modelo de Gladstein (1984), sendo embora também uma referência na literatura sobre modelos de eficácia grupal, apresenta algumas lacunas em relação ao modelo de Hackman & Morris (1975), uma vez que não parece encontrar nenhuma relação entre a avaliação que o grupo faz do resultado que produz/realiza e as medidas de satisfação, pois coloca em dimensões separadas os respectivos construtos (Jones, 1997).

O modelo de Sundstrom, De Meuse & Futrell (1990) tem a particularidade sobre os demais de dar ênfase à viabilidade da equipa como um critério de eficácia. Trata-se de um modelo desenvolvido na linha dos sistemas ecológicos, que releva três dimensões: a) o contexto organizacional; b) as fronteiras grupais, e c) o desenvolvimento das equipas.

Segundo Guzzo (1995), há dois grandes contributos para o estudo da eficácia das equipas, um que é proveniente dos sucessivos trabalhos de Hackman [Hackman & Morris, 1975; Hackman & Oldham, 1980; Hackman, 1987] em torno da importância do contexto organizacional e do desenho das equipas, e outro, proveniente das investigações centradas na teoria sociotécnica, com os trabalhos de Cummings [1978] e de Trist [1981] a conduzir para um conceito de eficácia de equipa como a "optimização conjunta no local de trabalho das finalidades sociais e da tarefa" (Guzzo, 1995, p. 11).

A consideração destes dois aspectos, sociais e tarefa, está bem presente, por exemplo, no modelo de McIntyre & Salas (1995), destinado à avaliação da eficácia nas equipas de trabalho. O modelo parte da existência de duas dimensões, identificadas pelos anglicismos *taskwork*, como a eficácia que os membros das equipas desenvolvem em torno das actividades operacionais, e *teamwork*, como a que resulta das interacções funcionais e, bem assim, das relações entre os seus membros. Estes dois aspectos da eficácia têm correspondência com os dois sistemas fundadores do paradigma sociotécnico em torno dos dois sistemas sócio-afectivo e tarefa.

De um modo geral, o que caracteriza os modelos do tipo *input – process – output*, porque se trata, na verdade, de modelos cibernéticos, é a introdução de variáveis que avaliam a capacidade de *feed-back*, nomeadamente

as que resultam da interacção com o ambiente social em que operam as equipas (Tannenbaum, Beard & Salas, 1992). Na realidade, estes modelos têm conduzido predominantemente à avaliação da eficácia segundo três critérios: 1) com base nos resultados provenientes do que é produzido/realizado pela equipa; 2) a partir dos resultados referentes aos membros da equipa, nomeadamente a avaliação das suas competências ou das suas atitudes face ao trabalho e 3) a avaliação da capacidade da equipa para continuar no futuro (Kozlowski & Bell, 2003).

Numa abordagem à eficácia grupal a partir das principais teorias que enformam o comportamento organizacional, Morgeson, Aiman-Smith & Campion (1997) consideram a existência de seis grandes tipos de modelos, dos quais os dois primeiros coincidem com as propostas de Guzzo [1995] sobre duas grandes linhas de investigação, uma que parte dos trabalhos de Hackman & Morris [1975] e do modelo normativo de Hackman [1987], em torno do desenho das equipas e dos contextos em que estas operam, e outra linha de investigação centrada no modelo das interacções dinâmicas de Kolodny & Kiggundu [1980] e nos grupos auto-regulados de Pearce & Ravlin [1987].

No entender de Morgeson, Aiman-Smith & Campion (1997) estamos, sem dúvida, perante duas perspectivas que têm acolhimento, a primeira, ao nível da psicologia social e a segunda, ao nível da teoria sociotécnica.

Além daquelas perspectivas, Morgeson, Aiman-Smith & Campion (*op. cit.*) consideram, no entanto, a existência de uma perspectiva denominada ecológica, com destaque para o modelo de Sundstrom, De Meuse & Futrell [1990], uma perspectiva ao nível dos recursos humanos em torno do conceito de *potência*, na linha dos trabalhos de Shea & Guzzo [1987] e ainda uma perspectiva tecnológica, em que decidem incluir os trabalhos de Goodman, Ravlin & Schminke [1987]. Finalmente, não dispensam uma perspectiva aglutinadora, que denominam de integrativa, em que são incluídos os modelos de Gladstein [1984], de Camion, Medsker & Higgs [1993] e de Tannenbaum, Beard & Salas [1992], os quais, como vimos já, têm procurado integrar, de facto, contributos de modelos anteriores na elaboração dos seus construtos.

Numa outra tentativa de arrumação conceptual sobre eficácia grupal, Zornoza, Salanova & Peiró (1996) optaram por considerar apenas a existência de dois grandes tipos de modelos de eficácia grupal: modelos combinatórios e modelos estruturais. Os autores advertem, no entanto, que esta arrumação conceptual sobre eficácia diz respeito apenas a grupos que *interactuam* na execução de uma tarefa, no sentido, portanto, de que existe interdependência entre os seus membros, não se aplicando a grupos que *coactuum*, no sentido de que nestes apenas existe uma mera execução individual na presença de outros indivíduos que realizam o mesmo trabalho ou um trabalho similar. Neste caso, estaríamos em presença de teorias à volta da *facilitação social* (por exemplo, teorias cognitivas do impulso ou do esforço), que remetem para os aspectos ligados à eficácia individual.

Os modelos combinatórios são, pois, caracterizados pela existência de uma interacção grupal, em que as ideias e os conhecimentos do grupo se combinam activamente para o desempenho da tarefa. Steiner [1972] surge como uma das primeiras referências, ao propôr combinações específicas tendo em conta o tipo de tarefa a desempenhar pelo grupo, conforme são aditivas, disjuntivas, conjuntivas ou discricionárias. Trata-se, segundo Zornoza, Salanova & Peiró (1996), de um modelo *pessimista*, no sentido de que prevê perdas no decurso do processo de interacção, que diminui, deste modo, a sua produtividade potencial⁵. Um outro modelo combinatório, este *optimista*, foi desenvolvido por Bottger & Yetton [1988]. O modelo admite que a eficácia do grupo depende dos recursos individuais disponíveis e das estratégias que o grupo adopta para a sua utilização. No decurso do processo de interacção, o grupo produz mais do que a média dos seus membros, pois é capaz de desenvolver estratégias, nomeadamente através da identificação de contingências específicas em que se combinam de forma eficaz as competências mais adequadas para cada tarefa.

⁵ Brown (2000) classifica-o, de resto, como "modelo de défice grupal" (p. 183)

Os modelos estruturais, segundo Zornova, Salanova & Peiró (*op. cit.*) são desenvolvidos sob o paradigma *input – process – output*. Os modelos sugeridos já foram apresentados neste nosso trabalho, nomeadamente os modelos de Hackman & Morris (1975) e de Hackman (1987). Os autores integram nesta tipologia o modelo de Goodman *et al.* (1986), que incorpora variáveis económico-tecnológicas para explicar a eficácia grupal, e o modelo de Guzzo & Shea (1990), também já referido na abordagem de Morgeson *et al.* (1997) na tipologia dos recursos humanos, que parte do conceito de *potência* de grupo, na linha dos trabalhos de Bandura (1982) sobre auto-eficácia e eficácia colectiva, como uma “crença colectiva de um grupo que é capaz de ser eficaz” (Shea & Guzzo, 1992, p. 335). Estes dois últimos modelos exploram a importância de variáveis do tipo motivacional para explicar a eficácia dos grupos.

Como vimos, tanto a diversidade relativa à arquitectura dos modelos de eficácia, como a multiplicidade conceptual que os suporta, não ajudam a encontrar uma definição estável e consistente para eficácia grupal.

Uma linha divisória parece ser a existência ou não de várias eficácias, pois se é verdade que os modelos propõem diferentes critérios para aferir a eficácia dos grupos, também não restam dúvidas de que alguns procuram pontos de convergência conceptual em torno de uma concepção unitária. À luz desta linha divisória poder-se-á dizer que, em si mesma, a ideia de que existem várias eficácias parece fazer todo o sentido, já que a sistematização das diferentes definições resulta, como vimos, difícil.

Em todo o caso poder-se-á perguntar: a existência de várias eficácias significa uma “multiplicidade de representações”, associada à diversidade, ou uma “multidimensionalidade” de uma mesma eficácia, que se expressa de múltiplas facetas (Lourenço, 2002, p. 97)?

É exactamente a resposta a esta questão que iremos explorar de seguida.

2. Eficácia grupal: tetradimensionalidade versus bidimensionalidade

A pergunta parece, de facto, pertinente, tanto mais que encontra acolhimento teórico nas investigações desenvolvidas por Beaudin & Savoie (1995) e Savoie & Beaudin (1995) em torno do seu Modelo Multidimensional das Equipas de Trabalho e nos trabalhos subsequentes baseados neste modelo desenvolvidos por Lourenço (2002).

O ponto de partida de Beaudin & Savoie (1995) é o seguinte: a eficácia, em si mesmo, não existe, pois assume diferentes representações consoante os observadores avaliam segundo os seus próprios critérios de eficácia. "Afirmar que uma equipa é eficaz é dizer que o que ela oferece e a que atribuímos importância corresponde às nossas expectativas" (Beaudin & Savoie, *op. cit.*, p. 186). A eficácia é, pois, um julgamento, que supõe a existência de legitimidade por parte de quem avalia, sendo que os avaliadores o fazem segundo a sua própria representação de eficácia, com base na qual definem critérios que levam à prática, no pressuposto de que através da sua articulação seleccionam, de facto, o que é importante (Hackman, 1976). Nestes termos, o conceito de eficácia constitui, pois, uma elaboração que não é senão uma abstracção da realidade (Savoie, Larivière & Brunet, 2006).

Segundo Beaudin & Savoie (1995), estes julgamentos são efectuados com a intervenção implícita do que se pode considerar as *folk theories*, as quais permitem a cada avaliador posicionar-se na sua própria teoria e seleccionar os parâmetros da realidade que são importantes nesse processo de comparação. Os critérios de comparação, através dos quais os avaliadores confrontam as suas expectativas com a percepção selectiva que fazem da realidade, são postos em prática através de indicadores, os quais permitem, portanto, apreender as dimensões da eficácia e, bem assim, proceder à sua validação (Savoie, Larivière & Brunet, 2006).

Neste sentido, é, pois, de admitir que exista uma pluralidade de eficácias, tantas quantos os actores organizacionais envolvidos, sejam eles indivíduos ou grupos. Esta definição de eficácia, ou, dito de outra forma, esta ausência de uma definição de eficácia, que remete sobretudo para "a existência

de múltiplas e distintas concepções de eficácia” (Lourenço, 2002, p. 103), constitui uma estratégia de investigação muito defensável, pois permite trabalhar em diferentes contextos organizacionais. Trata-se, com efeito, de aceitar o princípio da complexidade do conceito de eficácia grupal e não buscar uma definição única e, por isso, redutora, que obrigue à exclusão de outras concepções.

O Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin & Savoie (1995) e de Savoie & Beaudin (1995), desenvolvido na linha de investigação de trabalhos anteriores realizados por Morin, Savoie & Beaudin (1994) em torno do conceito de eficácia organizacional, é construído a partir de uma revisão de cerca de trinta investigações centradas no funcionamento de equipas de trabalho e com base no reagrupamento de indicadores de produtividade propostos por Hackman (1984). Os autores seleccionaram quatro dimensões, embora apenas duas (a qualidade da vida grupal e o rendimento da equipa) dominassem o universo do seu estudo, pelo número de critérios e pelo número de indicadores. O objectivo foi, de facto, encontrar um reagrupamento dos critérios (mais integradores) que respondesse à multiplicidade das representações da eficácia, pelo que a “magnitude das determinantes de eficácia grupal foi reduzida apenas àquelas cuja presença é suportada tanto pela praxis como pela teoria” (Savoie & Beaudin, *op. cit.*, p. 2)⁶.

Como decorre da própria definição de eficácia, enquanto percepção da realidade, as dimensões de eficácia são qualificadas por Savoie & Beaudin (*op. cit.*) como meramente potenciais, pois, estando embora presentes no

⁶ Mais recentemente, Savoie, Larivière & Brunet (2006) introduziram a dimensão inovação na equipa, propondo, por isso, cinco dimensões de eficácia, as quais, segundo os autores, parecem fazer consenso actualmente na comunidade científica: rendimento da equipa, qualidade da experiência grupal, inovação na equipa, perenidade (viabilidade) e reputação. Do mesmo modo, e tendo em conta as evoluções mais recentes que dizem respeito aos sistemas de representação da eficácia organizacional, o modelo de Morin, Savoie & Beaudin (1994) sofreu, entretanto, algumas modificações. Savoie & Morin (2001) consideram agora a importância da *arena política*, pelo que propõem igualmente cinco dimensões de eficácia organizacional: sistémica, económica, psico-social, ecológica e política, as quais, desta forma, deixaram de ser intercambiáveis com as dimensões de eficácia grupal.

O construto admite a existência de quatro dimensões: social, económica, política e sistémica, cujas designações são intercambiáveis, respectivamente, com as designações: qualidade da experiência grupal, rendimento da equipa, legitimidade da equipa e perenidade da equipa, conforme se trata das propostas originais de Beaudin & Savoie (1995) ou de Savoie & Beaudin (1995). Cada uma destas dimensões integra um conjunto de critérios, bem como de indicadores apropriados para cada um desses critérios. O construto parte do princípio de que tanto as dimensões como os critérios são, eles próprios, interdependentes e, nestes termos, o que é assumido, por exemplo, como critério para a avaliação da variável resultado numa determinada dimensão pode ser assumido como uma variável processo numa outra dimensão.

A dimensão social cobre, de um modo geral, a qualidade da experiência grupal e integra os critérios: qualidade de vida, satisfação no trabalho, apoio no trabalho, desenvolvimento profissional e competências. Alguns indicadores sugeridos pelos autores são, por exemplo, a satisfação extrínseca (remuneração, condições de trabalho e supervisão) no que diz respeito ao critério "satisfação no trabalho", ou as "oportunidades de promoção" se considerarmos o critério "desenvolvimento profissional". É claramente uma dimensão que aponta para a coesão grupal.

A dimensão económica avalia, de um modo geral, a produtividade ou o rendimento da equipa. Os critérios propostos são: produtividade, economia de recursos, rentabilidade e organização/execução da tarefa. Alguns indicadores de medida são, por exemplo, a rapidez de produção para a avaliação do critério produtividade, ou a frequência de acidentes por unidade de produção quando se avalia o critério economia de recursos. É uma dimensão que traduz a preocupação de integrar os aspectos relacionadas com a performance, aqui entendida como o binómio produtividade – optimização de recursos.

A dimensão política destina-se, de um modo geral, à avaliação da legitimidade. Integra os seguintes critérios: legitimidade perante a organização, legitimidade perante os clientes e legitimidade perante o superior hierárquico.

Os autores sugerem alguns indicadores que traduzem o carácter político desta dimensão, por exemplo, a capacidade para cooperar com outros grupos no que diz respeito ao critério legitimidade perante a organização. Não deixa de ser também uma dimensão centrada na imagem, uma vez que se preocupa com indicadores como a qualidade de serviço para os clientes quando propõe o critério legitimidade perante os clientes.

Finalmente, os autores sugerem a dimensão sistémica. Trata-se de uma dimensão que integra os critérios envolvimento dos membros do grupo e capacidade de adaptação do grupo. Os indicadores sugeridos para cada um destes critérios, por exemplo, o desejo de permanecer no grupo, quando se avalia o primeiro critério, ou a adaptação às mudanças do meio, quando se avalia o segundo, avaliam a perenidade e a adaptação do grupo aos demais sistemas com que o grupo interage.

Esta quarta dimensão é, na realidade, sistémica, uma vez que pressupõe a existência de dinâmicas de interacção e de interdependência face aos outros sistemas organizacionais. Não é, contudo, no nosso entender, uma dimensão que deva ser considerada exclusivamente como sistémica, na medida em que as demais também o são, como resulta, de resto, do facto de se tratar de um modelo concebido segundo o paradigma *input – process – output*. A corroborar ainda o nosso ponto de vista está o facto de não ser indiferente, para o caso, que os critérios de uma determinada dimensão possam servir para avaliar um *output*, que pode constituir-se como *input* ou *process* numa outra dimensão. Acharíamos, por isso, mais adequado que esta dimensão fosse designada como perenidade/sobrevivência, na medida em que reflecte as preocupações dos autores, sem que com isso se faça desaparecer o seu carácter sistémico, o qual, sendo comum às quatro dimensões, não deixaria de ser considerado de igual modo naquela dimensão.

A propósito desta dimensão, e na linha dos mesmos trabalhos desenvolvidos por Morin, Savoie & Beaudin (1994), embora num contexto de eficácia de nível organizacional, Carvalho & Gomes (2000) não concordam também com a designação de sistémica, ainda que a linha de argumentação não seja de todo coincidente com a nossa, defendendo estes investigadores, em alternativa, a designação de eco-sistémica ou ecológica, na medida em que

os critérios nela incluídos apontam para a viabilidade ou sustentabilidade do sistema organizacional. Dado que o paradigma de eficácia nos sistemas grupo – organização parte dos mesmos pressupostos da interdependência dos sistemas organizacionais e da mesma matriz de dimensões da eficácia, a co-existência da designação ecológica nos dois níveis de análise teria, em nosso entender, melhor acolhimento do que a designação proposta por Beaudin & Savoie (1995) para aquela dimensão.

Beaudin & Savoie (1995) advertem para alguns problemas que derivam, por um lado, do diferente peso que é dado a certas dimensões de eficácia e, por outro, à confusão entre critérios de eficácia e determinantes de eficácia.

Constata-se, de facto, que as dimensões qualidade da experiência grupal (social) e rendimento de equipa (económica) têm sido mais utilizadas na investigação do que as dimensões legitimidade (política) e perenidade (sistémica). Um das razões para este primado tem a ver com a maior facilidade por parte dos investigadores em trabalhar com critérios que podem ser auto-reportados por membros de equipas, muito embora, na maior parte das situações, eles sejam de natureza subjectiva.

No que diz respeito à confusão que muitas vezes existe entre critérios e determinantes de eficácia, Beaudin & Savoie (1995) lembram que as dimensões da eficácia estão relacionadas entre si, e que, uma vez que tanto as dimensões de eficácia como os respectivos critérios são apresentados como categorias discretas, as suas fronteiras nem sempre são claras. Na verdade, muitas vezes, utilizam-se determinantes de eficácia, quando somente os critérios centrados nos resultados poderiam ser utilizados para avaliar a eficácia grupal.

O Modelo Multidimensional das Equipas de Trabalho de Beaudin & Savoie (1995) parte, como dissemos, do paradigma dos modelos cibernéticos. Sucede que, na prática, a nossa representação sobre o que se passa nas equipas de trabalho é determinada sobretudo pela causalidade unidireccional dos nossos julgamentos. É no sentido de encontrar a validação destas hipóteses de causalidade que o modelo de Beaudin & Savoie utiliza a fórmula de representação “alavancas – determinantes – mediadores – resultados”, que se

enquadra melhor na nossa forma de representar a realidade. Esta fórmula de representação da realidade não significa, porém, em caso algum, que não haja interdependência de variáveis intra-categoriais ou extra-categoriais que possam explicar as relações de causalidade. Trata-se tão-somente de fórmulas operatórias que nos ajudam a justificar melhor, por exemplo, uma acção a partir da antecipação dos resultados.

As "alavancas de intervenção" previstas no modelo podem ser: 1) reguladoras, se dependerem do meio em que operam as equipas, por exemplo, da cultura organizacional, 2) sinérgicas, relacionadas com a interdependência interna, por exemplo, a sanção comum sobre os resultados, 3) facilitadoras, quando fazem apelo aos processos e aos meios postos à disposição da equipa para ela funcionar e se consolidar, e 4) estratégicas, no sentido de que velam pela adequabilidade indivíduo-equipa, em aspectos ligados, nomeadamente, à composição da equipa, à homogeneidade-heterogeneidade dos seus membros, às práticas de delegação.

O modelo de Beaudin & Savoie (1995) prevê quatro grandes categorias de factores que são determinantes na eficácia das equipas de trabalho: a interdependência com o meio, a interdependência dos membros, a qualidade das transacções entre os membros e a composição da equipa. Por sua vez, as variáveis moderadoras têm um papel muito importante na eficácia das equipas. Tanto a coesão como a potência parecem à primeira vista variáveis independentes. Uma investigação empírica conduzida por Beaudin & Savoie (1995) revelou, no entanto, a existência de uma relação estreita entre os dois conceitos: a coesão, como preditor mais bem posicionado da dimensão social da eficácia, e a potência, como preditor da dimensão do rendimento.

O Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin & Savoie (1995) foi adaptado por Lourenço (2002) para testar a dimensionalidade da eficácia grupal. Com base nas dimensões e nos critérios de Beaudin & Savoie, Lourenço desenvolveu um questionário designado ICE (Identificação da Concepção de Eficácia), com o qual procurou testar a natureza tetradimensional da concepção da eficácia.

Lourenço (2002) parte das mesmas dimensões social, económica, política e sistémica, muito embora tenha a preocupação de utilizá-las, ora

acentuando o seu carácter intercambiável, respectivamente, com as dimensões qualidade da experiência grupal, rendimento da equipa, legitimidade da equipa e perenidade da equipa, ora remetendo apenas para as quatro primeiras, de modo a obter-se um melhor entendimento da sua natureza integradora e uma melhor adequabilidade aos desenvolvimentos teóricos que as foram moldando sucessivamente, a partir dos trabalhos de Morin (1989), Morin, Savoie & Beaudin (1994), de Savoie & Beaudin (1995) e de Beaudin & Savoie (1995).

Quadro 3 – Dimensões e critérios de eficácia do ICE (Identificação da Concepção de Eficácia), de Lourenço (2002), com base no Modelo Multidimensional de Eficácia de Beaudin & Savoie (1995)

SOCIAL	ECONÓMICA	POLÍTICA	SISTÉMICA
Qualidade da Experiência Grupal	Rendimento da Equipa	Legitimidade da Equipa	Perenidade da Equipa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade de vida/clima Equipa ▪ Satisfação no trabalho ▪ Apoio entre os membros da equipa no trabalho ▪ Desenvolvimento profissional dos membros da equipa ▪ Competências sociais ou relacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtividade da equipa ▪ Competências profissionais e sua gestão ▪ Rentabilidade da equipa ▪ Organização das Actividades da equipa ▪ Eficiência da equipa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagem da equipa face à concorrência ▪ Imagem da equipa junto dos clientes ▪ Imagem da equipa perante o supervisor ▪ Imagem da equipa face à organização na qual se encontra inserida ▪ Imagem da equipa perante a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisso/envolvimento dos membros em relação à equipa ▪ Capacidade de adaptação da equipa ▪ Flexibilidade da equipa ▪ Auto-regulação da equipa ▪ Aquisição de recursos

Para cada uma daquelas quatro dimensões foram identificados no ICE (Quadro 3) cinco critérios, a partir do reagrupamento proposto por Beaudin & Savoie (1995). Desta forma, o novo construto não se afasta da matriz original do modelo tetradimensional, sendo apenas de assinalar que no ICE os critérios identificados para a dimensão política sugerem que a imagem (face à concorrência, aos clientes, ao supervisor, à organização e à comunidade) é determinante na assunção da dimensão legitimidade. Talvez que a razão de tal

desiderato seja justificada pelo facto de critérios como a qualidade do produto fazerem mais sentido ser incluídos na dimensão económica. A verdade é que a investigação de Lourenço (2002) envolve equipas desportivas, em cujos contextos organizacionais a avaliação da qualidade do produto poderia ser quando muito uma determinante da eficácia ao nível do *process*. Por exemplo, as condições físicas fornecidas pelo campo de jogos podem ter implicações na forma como os jogadores articulam as suas estratégias durante o jogo. Com efeito, a legitimidade, enquanto dimensão de eficácia grupal, parece relevar mais da imagem que o produto veicula do que da qualidade do produto em si mesmo.

As investigações conduzidas por Lourenço (2002) não apoiam a natureza tetradimensional de eficácia proposta no Modelo Multidimensional das Equipas de Trabalho de Beaudin & Savoie (1995), antes sugerindo a existência de uma eficácia bidimensional. A estrutura factorial a que Lourenço (*op. cit.*) chegou nos seus estudos empíricos é consistente com esta conclusão, tanto mais que integra itens provenientes das quatro dimensões originais.

Lourenço (2002) propõe que a um dos factores, identificado como Factor 1, seja atribuída a designação de "Organização e Manutenção" e a outro, identificado como Factor 2, a designação de "Produção e Reputação". O primeiro factor integra critérios de relação, de organização, de gestão e de adaptação e sobrevivência. O segundo factor integra critérios que remetem para a concretização e realização das actividades do grupo e para a sua imagem e reputação.

Segundo Lourenço (2002), na dimensão Organização e Manutenção, a ênfase avaliativa vai para a adaptabilidade do grupo, a sua flexibilidade, a coesão à volta dos seus membros e o desejo de estes permanecerem no grupo. Trata-se, com efeito, de uma dimensão que "remete para a construção social do grupo enquanto realidade vivível e viável, ou seja, capaz de manter a capacidade de operar em conjunto e assegurar a sua própria sobrevivência" (Lourenço, *op. cit.*, p. 181). A dimensão Produção e Reputação avalia a rentabilidade do grupo e a sua reputação no meio envolvente. Trata-se, pois, de uma dimensão focalizada sobre o funcionamento do grupo, cuidando da avaliação das tarefas que o grupo executa, dos recursos de que

necessita para a sua realização, bem como da satisfação dos diferentes parceiros organizacionais.

As dimensões, tal como são concebidas, uma como Organização e Manutenção e outra, como Produção e Reputação, não têm exactamente a mesma relevância na literatura sobre eficácia grupal, sendo que essa variabilidade poderá ser explicada pela ênfase que cada investigador atribui a cada um dos dois subsistemas considerados – sócio-afectivo ou tarefa. Uma linha divisória parece ser a orientação em torno de modelos de eficácia grupal versus modelos de desenvolvimento grupal, com os primeiros a predominar na utilização da dimensão Produção e Reputação e os segundos na dimensão Organização e Manutenção. Com excepção, porém, de alguns modelos, por exemplo, o de Shea & Guzzo (1987), que considera exclusivamente o critério único de produção na dimensão Produção e Organização, e o de Bennis & Shepard (1956), considerando exclusivamente a *comunicação válida* na dimensão Organização e Manutenção, a predominância num ou noutro subsistema não significa existência exclusiva de um único critério para cada uma daquelas duas dimensões (Lourenço, 2002).

Certo é que a conclusão de Lourenço (2002) em torno da bidimensionalidade da eficácia grupal veio confirmar a natureza sociotécnica do sistema grupo, com a dimensão Organização e Manutenção a remeter claramente para os aspectos ligados ao subsistema sócio-afectivo, e a dimensão Produção e Reputação para o subsistema tarefa.

CAPÍTULO III
FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS E COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL

1. Fusões e aquisições – um fenómeno em expansão

As fusões e aquisições, não sendo propriamente um fenómeno recente, são, sem dúvida, um fenómeno em expansão, sobretudo nas duas últimas décadas, período em que deixaram de se circunscrever ao perímetro dos seus países de origem para passarem a expandir-se à escala global (Lees, 2003).

As razões para tal expansão parecem ser várias. Por um lado, fruto da globalização, as empresas multinacionais desenvolvem estratégias destinadas à penetração em novos mercados, que levam muitas vezes à aquisição de empresas a operar em mercados locais, devido à sua incapacidade para lidar com a pressão permanente da concorrência para a inovação nos mais diferentes domínios, desde os produtos aos serviços, e para uma forte e crescente redução dos custos de funcionamento (Gancel, Rodgers & Raynaud, 2002; Daniel & Metcalf, 2001). Por outro lado, devido ao interesse geral dos líderes na aquisição de empresas, face às dificuldades de expansão das empresas que gerem, a que não são estranhos ainda os incentivos pessoais que são pagos aos gestores para a sua venda (Graebner, 2001) ou as compensações de base remuneratória de que beneficiam frequentemente os gestores das empresas adquirentes (Matos & Rodrigues, 2000).

O interesse dos gestores de topo nas fusões e aquisições não deve, de facto, ser subestimado na evolução desta tendência, pois, por exemplo, de acordo com a teoria de agência⁷, quando a propriedade e a gestão das empresas não coincidem nas mesmas entidades, existe o risco destas operações irem contra os interesses dos accionistas das empresas envolvidas (Casal, 2001).

⁷ A delegação de poderes que os accionistas fazem formalmente nos gestores é apenas um dos aspectos das relações contratuais existentes, na medida em que, além dos vínculos explícitos, existe um conjunto de relações de natureza implícita, que nem sempre estão de acordo com a delegação formal que é efectuada. Na teoria da agência cada outorgante procura maximizar a sua função, o que determina, por vezes, a existência de conflitos (Casal, 2001).

Não obstante a bondade dos planos estratégicos concebidos em torno destas operações, as aquisições têm ficado aquém das expectativas financeiras e não acrescentaram valor aos seus titulares (Agrawal & Jaffe, 2000; Very, 2002; Schweiger & Goulet, 2005), sendo que os objetivos financeiros não foram cumpridos em 7 de cada 10 empresas analisadas (Feldman & Spratt, 1999). De acordo com um estudo destinado a apurar o valor gerado para os accionistas, 83% das aquisições falharam nos objetivos traçados no momento da aquisição e em 53% dos casos o seu valor foi mesmo reduzido (Daniel & Metcalf, 2001).

Há várias razões que podem ser apontadas para tal fracasso: 1) a negociação de um preço bastante elevado, que muitas vezes não respeita as recomendações dos relatórios técnicos efectuados; 2) a existência de "cadáveres" marcada, por exemplo, por sistemas obsoletos, processos de produção ultrapassados ou situações deficitárias no estrangeiro, que escaparam à prudência de todas as análises prévias; 3) as reacções individuais internas, marcadas, por exemplo, pela saída rápida e imprevista de competências-chave, que altera radicalmente os resultados operacionais previstos inicialmente; 4) as reacções colectivas internas, que revestem a forma de resistência de variada tipologia, por exemplo, políticas ou culturais, que bloqueiam os processos de integração e a exploração de sinergias entre empresas; e 5) as evoluções externas, condicionadas, por um lado, pelas modificações verificadas no meio económico e social e, por outro, pela reacção de concorrentes que se sentem ameaçados por clientes ou fornecedores, que pode levar a uma debilitação da posição concorrencial da nova empresa (Very, 2002, pp. 33-34).

O fracasso do lado das previsões em torno do valor gerado para os accionistas, que é, de resto, uma conclusão posta em relevo em vários estudos desenvolvidos nos últimos setenta e cinco anos (Daniel & Metcalf, 2001), não tem, no entanto, nenhuma correlação com o desenvolvimento do fenómeno das fusões e aquisições em todo o mundo. O que parece ser novo na abordagem à problemática das fusões e aquisições é a forma como o conhecimento se tem posicionado, nos anos mais recentes, para abordar as razões de tal fracasso. Trata-se, de facto, da mudança de um paradigma centrado em três eixos "estratégicos – económicos – financeiros", que marcou o século XX, para um

paradigma centrado em quatro eixos “estratégicos – pessoas – económicos – financeiros” que parece estar a marcar já o século actual (Lees, 2003, p. 21).

A introdução das pessoas como um eixo específico na abordagem do conhecimento sobre as fusões e aquisições tem levado, de facto, à consideração de que cada um dos três eixos estratégicos, financeiros e económicos devem ser “psicologicamente interpretados” antes de serem transformados em acção (Lees, 2003, p. 22). Este aspecto é de particular importância, pois os estudos mais recentes revelam a pertinência de uma maior focalização nos aspectos humanos para a criação de valor para os accionistas.

De facto, tendo estudado as razões de fracasso de operações de fusões e aquisições, Perez-Iñigo (2000) identifica: 1) a falta de comunicação, 2) problemas de direcção, 3) diferenças culturais, 4) falta de estratégia e 5) falta de apoio dos empregados como sendo responsáveis de 85 por cento dos fracassos, reservando apenas 10 por cento para os resultados financeiros e 5 por cento para factores não identificados.

Temos, pois, que os critérios de validação dos processos de combinação das estruturas, sistemas e pessoas são fortemente influenciados pelo nível sócio-afectivo. Esta evidência não encontra, porém, paralelo nas investigações existentes, pois a maioria aborda os aspectos financeiros destas operações, na busca de modelos explicativos para a racionalidade custo/benefício dos capitais envolvidos (Cartwright & Cooper, 1992; Daniel & Metcalf, 2001).

De acordo com Cartwright & Cooper (1992), podemos abordar os fracassos das fusões e aquisições segundo dois grandes tipos: *racionais* e *afectivos*. Na abordagem *racional*, são considerados os aspectos de ordem técnica, nomeadamente financeiros e estratégicos, que orientam as tomadas de decisão. A abordagem *afectiva* diz respeito à “emocionalidade de quem toma as decisões” e à “qualidade organizacional”, esta última entendida como a aceitabilidade das decisões por parte de quem tem que operacioná-las no terreno, bem como o grau de compromisso com que o faz (Cartwright & Cooper, *op. cit.*, p. 27).

Com efeito, embora as fusões e aquisições resultem de decisões apoiadas em elementos de ordem financeira e estratégica, as pessoas que

tomam as decisões são motivadas frequentemente por aspectos emocionais e por ambições tão desmedidas que ultrapassam o pensamento racional e não consideram o alcance das suas implicações organizacionais (Cartwright & Cooper, *op. cit.*).

2. Conceito, tipologia e fases das fusões e aquisições

O conceito de fusões e aquisições é descrito, de um modo geral, na literatura sob duas abordagens: jurídica e económica. A primeira aborda o formalismo jurídico da operação, sendo a expressão legal da vontade de duas ou mais empresas pré-existentes que decidem tornar-se numa só. A abordagem económica tem implícito o conceito de racionalidade económica, tendo em conta a criação de um único centro de gestão de patrimónios que antes eram independentes (Matos & Rodrigues, 2000).

Apesar de geralmente se usar indistintamente os dois vocábulos, a aquisição em si mesma ocorre quando uma empresa adquire o capital suficiente para poder exercer o controlo sobre outra (Cartwright & Cooper, 1992; Perez-Iñigo, 2000).

Normalmente, consideram-se quatro tipos de fusões e aquisições: 1) vertical; 2) horizontal; 3) conglomeral e 4) concêntrica . Esta tipologia relaciona as actividades do negócio entre as empresas compradoras e as empresas adquiridas, a posição dos accionistas e o acordo ou não dos gestores de topo envolvidos na operação (Walter, 1985; Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1992; Marks & Mirvis, 1998; Lajoux, 1998; Matos & Rodrigues, 2000; Daniel & Metcalf, 2001; Ferreira, 2002).

Assim, as fusões do tipo vertical envolvem a combinação de duas empresas que operam em fases diferentes dos processos de produção ou de serviços ou da cadeia de distribuição, por exemplo, um fabricante de um produto adquire uma rede de distribuição própria.

As fusões do tipo horizontal ocorrem entre empresas semelhantes a operar na mesma indústria ou serviços, por exemplo, um banco adquire outro banco.

As fusões do tipo conglomeral realizam-se em mercados que não têm qualquer relação em termos de actividade ou negócio. De um modo geral, visam estratégias de diversificação, por exemplo, um banco adquire uma sociedade de produção vinícola.

Já nas fusões concêntricas existe alguma relação de semelhança, normalmente ao nível da produção ou da tecnologia da distribuição.

Estes dois últimos tipos de combinações – conglomeral e concêntrica – não são consensuais, pois não é clara a fronteira entre, por exemplo, fusão horizontal e fusão conglomeral (Matos & Rodrigues, 2000).

Uma outra tipologia diz respeito à forma como é exercido o controlo sobre as empresas. Egg (2002) sugere três tipos de operações: aliança estratégica, absorção e fusão concertada. Trata-se, na verdade, de três formas muito distintas de fusões e aquisições de empresas.

Na aliança estratégica, as duas empresas mantêm a mesma personalidade jurídica e a mesma autonomia. Partilham normalmente alguns meios comuns e a coordenação das políticas de desenvolvimento.

Na absorção, a empresa dominante assume o poder. Normalmente instala-se fisicamente no espaço da outra empresa e procede aos arranjos organizacionais que lhe interessar, por exemplo, encerrando uns estabelecimentos ou integrando outros.

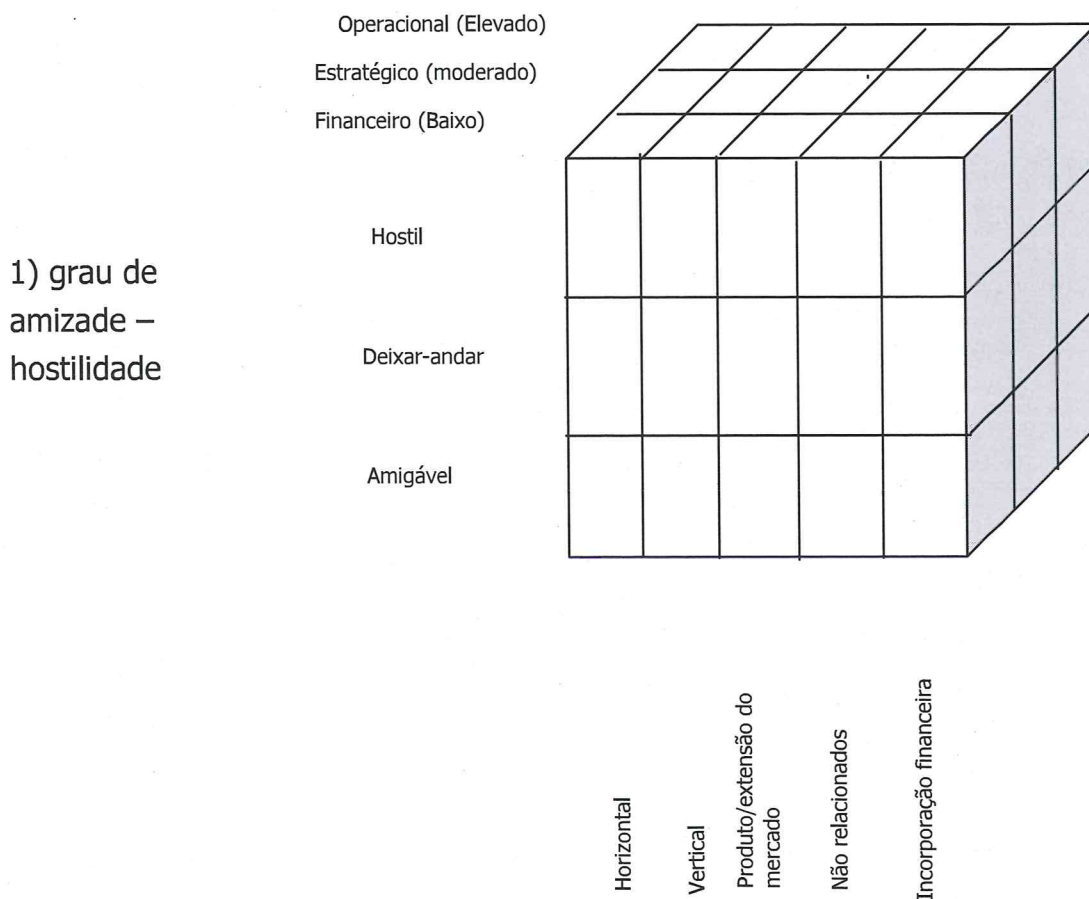
Na fusão concertada, o objectivo é criar uma nova empresa, a partir de duas existentes, cuidando de manter na nova empresa o melhor que existe nas duas anteriores.

Na prática, porém, devido a uma série de factores, nomeadamente, o tamanho relativo das actividades ou as características pessoais dos gestores, existem formas intermédias de fusão, que combinam alguns dos tipos citados. Muitas vezes ainda, o que começa por ser uma mera aliança estratégica pode resultar numa absorção, devido, por exemplo, aos inconvenientes da inexistência de sinergias na partilha de serviços comuns (Egg, 2002; Mark & Mirvis, 1998).

Como vemos, existem várias tipologias, quer associadas a diferentes conceitos de fusões e aquisições, quer a diferentes formas e fases de se operacionalizarem os diferentes processos. Os processos de fusão constituem, de facto, nas organizações, situações muito complexas, que envolvem uma série de fenómenos que se manifestam em simultâneo, e para cuja explicação e intervenção se reclamam várias disciplinas. Impõe-se, por isso, que os diferentes tipos de fusão que são propostos na abordagem estratégica, financeira e económica sejam compreendidos “psicologicamente”, sem o que é grande o risco de permanecermos fora do nosso objecto de análise.

Com este objectivo, existem na literatura algumas abordagens que foram relativamente bem sucedidas, nomeadamente as que foram empreendidas por Buono & Bowditch (1989), Cartwright & Cooper (1992, 1996), Marks (1994) e Marks & Mirvis (1998). Trata-se de propostas muito interessantes que nos ajudam a compreender melhor o que acontece ao longo das diferentes fases por que passam os processos de fusão e aquisição de empresas, ao mesmo tempo que podem ser utilizadas como modelos de intervenção.

2) nível de integração desejado



3) estratégia a adoptar

Figura 5 – Tipologia integrada de fusões e aquisições, segundo Buono & Bowditch (1989)

Buono & Bowditch (1989) propõem uma tipologia integrada baseada em três dimensões: 1) grau de amizade/hostilidade da operação; 2) nível de integração desejado; e 3) estratégia a adoptar.

O primeiro eixo (grau de amizade/hostilidade) considera se a operação é ou não hostil, isto é, se é ou não anunciada como tendo resultado de um acordo prévio entre as estruturas de gestão das empresas envolvidas. Não obstante o carácter amigável com que muitas operações são anunciadas

inicialmente, muitas vezes elas resultam em operações hostis, por exemplo, quando se alteram estratégias previamente acordadas relativamente às intenções de domínio sobre as estruturas de decisão anteriores. Não é, pois, indiferente que o processo de aproximação seja efectuado com ou sem o acordo explícito entre as estruturas de decisão das empresas envolvidas. O grau de implicação no trabalho por parte de indivíduos e grupos é, sem dúvida, muito condicionado pelas declarações públicas amigáveis ou hostis que vão sendo efectuadas pelos dirigentes de topo envolvidos na operação.

No segundo eixo (nível de integração desejado) são representadas as hipóteses de integração desejadas pela entidade adquirente. Uma mera integração financeira, que signifique apenas a consolidação das contas de exploração das duas empresas, difere substancialmente de uma integração operacional, que obrigue à liquidação das estruturas da empresa adquirida. As consequências são evidentes ao nível do comportamento organizacional, com a incerteza e as tensões a multiplicarem-se muito mais no caso do nível de integração máximo.

Finalmente, o terceiro eixo (estratégia a adoptar) considera os aspectos relativos à natureza combinatória do negócio. Enquanto numa estratégia vertical se podem transacionar algumas divisões da empresa, que podem permanecer autónomas (por exemplo, uma linha de produtos), numa estratégia horizontal a transação significa que coexistem segmentos do mesmo negócio, por exemplo, a combinação de redes de distribuição que vendem o mesmo produto.

Segundo Bueno & Bowditch (1989) cada fusão deve ser analisada a partir da combinação destes três eixos de modo a compreender-se a forma como os aspectos humanos se devem também combinar eficazmente.

É geralmente consensual a existência de fases no decurso de um processo de fusão. Não é, porém, consensual quer o número de fases, quer os pressupostos que lhes estão subjacentes. De um modo mais comum, se considerarmos as abordagens jurídica e económica, poder-se-á dizer que existem três fases: 1) pré-combinação ou pré-fusão; 2) combinação ou fusão e 3) pós-combinação ou pós-fusão (Marks & Mirvis, 1998).

Numa abordagem, porém, mais integrada do processo, que prevê a inclusão dos aspectos comportamentais, Buono & Bowditch (1989), propõem sete estádios: 1) pré-combinação; 2) plano de combinação; 3) anúncio da combinação; 4) início do processo de combinação; 5) combinação formal e físico-legal; 6) consequências da combinação e 7) combinação psicológica (Quadro 4).

Trata-se de uma tipologia que pretende, de facto, capturar as dinâmicas que ocorrem no ambiente organizacional em consequência dos processos de fusão e aquisição de empresas. Buono & Bowditch (*op. cit.*) recorrem, para a sua formulação, a uma revisão da literatura de trabalhos sobre fusões (*e.g.*, Walter, 1985; Ivancevich, Schweiger & Power, 1987) e a algumas teorias no domínio da psicologia, nomeadamente a teoria do desenvolvimento grupal de Tuckman (1965) e a teoria de conflitos, de Pondy (1967).

O primeiro estádio, da pré-combinação, é caracterizado por um ambiente organizacional mais ou menos estável, em que os membros estão relativamente satisfeitos com o seu estatuto, apesar de existir algum grau de incerteza relativamente ao ambiente externo, nomeadamente em relação à tecnologia, aos mercados, ao ambiente sócio-político.

No segundo estádio, denominado plano de combinação, o grau de incerteza no meio ambiente aumenta, levando à discussão sobre cenários de eventuais fusões hostis, com empresas de maior dimensão a destruírem outras de menor dimensão, ou empresas a serem menos competitivas nos mercados e a entrarem em falência. Neste estádio, a organização permanece relativamente estável, sendo que as discussões são, de um modo geral, reservadas apenas aos gestores de topo.

O processo de combinação organizacional		
Estádio		Características
Estádio 1	Pré-combinação	O grau de incerteza no meio ambiente (referente a tecnologia, a mercados ou sócio-política) pode variar, mas as duas organizações estão mais ou menos estáveis e os membros estão mais ou menos satisfeitos com o seu estatuto.
Estádio 2	Plano de combinação	A incerteza no meio ambiente aumenta, o que precipita a discussão sobre as possibilidades de uma fusão ou <i>takeover</i> ; surge o receio de que, caso não cresça, a empresa possa ser destruída por outras de maior dimensão, tornar-se menos competitiva ou ir mesmo à falência; a empresa está ainda relativamente estável e a discussão confina-se ao nível dos gestores de topo.
Estádio 3	Anúncio da combinação	A incerteza no meio ambiente continua a aumentar influenciando a decisão; a organização está ainda relativamente estável e, ao mesmo tempo que os membros experimentam emoções referentes à fusão, surgem expectativas sobre o que vai acontecer.
Estádio 4	Início do processo de combinação	A instabilidade organizacional aumenta e é caracterizada por uma ambiguidade estrutural (elevada) e por ambiguidade cultural e relativa às funções (baixa); embora os membros sejam geralmente cooperantes no início, a vontade de fazer as coisas desaparece rapidamente.
Estádio 5	Combinação formal e físico-legal	A instabilidade organizacional aumenta, ao mesmo tempo que crescem as ambiguidades estruturais, culturais e relativas às funções; as organizações mecanicistas podem assumir algumas características organicistas durante um certo período; aumenta o conflito entre os membros da organização.
Estádio 6	Consequências da combinação	Existe elevada instabilidade organizacional, falta de cooperação e uma identidade dicotómica "nós-eles"; as expectativas frustradas levam à hostilidade intra e inter-departamental; diminui a ambiguidade estrutural mas a ambiguidade cultural e relativa às funções permanece elevada; os dissidentes deixam a organização.
Estádio 7	Combinação psicológica	A estabilidade organizacional reaparece, as ambiguidades clarificam-se e as expectativas são revistas; a cooperação renova-se e surge a tolerância intra e inter-departamental; o processo dissipa-se com o tempo.

O anúncio do processo de combinação, que é o terceiro estágio, é caracterizado por um aumento da incerteza, a qual acaba por influenciar a decisão sobre a combinação; esta situação não altera, porém, a organização, pelo que os estatutos permanecem os mesmos; surgem emoções entre os seus membros, com as expectativas em alta relativamente ao que vai acontecer.

O quarto estágio marca o início do processo de combinação. A instabilidade organizacional aumenta enormemente, instala-se a ambiguidade, que é elevada relativamente às estruturas organizacionais, e baixa no que diz respeito às funções que cada membro desempenha ou ainda relativamente a alguns aspectos culturais. A cooperação que existe, inicialmente, entre os membros, traduz-se rapidamente numa total ausência de boa-vontade para trabalhar.

A combinação formal e físico-legal é marcada pelo aumento da instabilidade organizacional, com as ambiguidades a desenvolverem-se tanto no que diz respeito às estruturas como às funções de cada um; aumentam os conflitos entre os membros das organizações. Este estágio é ainda caracterizado pelo facto de algumas organizações de tipo mecanicista adoptarem estruturas orgânicas⁸, durante um certo período, a fim de contornarem com maior rapidez e eficácia as dificuldades provenientes da rigidez que existe ao nível da estrutura organizacional.

O sexto estágio marca as consequências da combinação e pode perdurar durante vários anos. É caracterizado por uma elevada instabilidade organizacional e pelo estabelecimento de laços de cooperação. As expectativas dão agora lugar à hostilidade, a qual se desenvolve não só em termos intradepartamentais como interdepartamentais. Se é verdade que diminui a ambiguidade relativamente às estruturas, ela permanece em alta relativamente a tudo o que se relaciona com a cultura organizacional e com as funções atribuídas a cada membro. É normalmente neste estágio que os dissidentes abandonam a organização.

⁸ De modo geral, nas organizações do tipo mecanicista, as estruturas são mais rígidas e existe uma alta formalização, enquanto, nas que adoptam o tipo orgânico, as estruturas são mais flexíveis e existe uma baixa formalização (Robbins, 2001).

A combinação psicológica é a consolidação da combinação enquanto processo de transformação. É o estágio da verdadeira integração, marcado pela clarificação das ambiguidades relativamente às estruturas, à cultura e às funções e pela aceitação da cooperação intra e interdepartamental. O tempo encarrega-se agora de ir dissipando todo o processo de combinação.

A abordagem de Bueno & Bowditch (1989) relativamente aos estádios por que passam os processos de fusão e aquisição de empresas tem a particularidade de combinar contributos de várias investigações no campo da psicologia e da gestão. Tem, além desta, a vantagem de ser uma tipologia integrada e reservar um estágio para a combinação psicológica, que envolve todos os actores com intervenção no processo de combinação. Tem, todavia, o inconveniente de pôr de lado a tipologia que normalmente é utilizada na linguagem da gestão, que nesta matéria facilitaria o entendimento prescritivo.

A abordagem de Marks & Mirvis (1998) é a este respeito muito interessante, pois parte da sistematização tradicional das fusões e aquisições para abordar os aspectos ligados ao comportamento organizacional. Deste modo, as fases das fusões, tal como tradicionalmente são apresentadas – pré-combinação, combinação e pós-combinação – legitimam algumas questões por parte dos actores envolvidos, que podem determinar o sucesso ou fracasso dos processos de integração. Por exemplo, Marks & Mirvis (*op. cit.*, p. 273) sugerem: 1) na pré-combinação, questões relativas à insegurança ("o que irá acontecer-me?", "Como vou enfrentar isto?", "Quem são eles?"); 2) na combinação, questões ligadas à incerteza ("O que está a acontecer à minha volta?", "Quem cuida de mim?", "Quem controla isto?") e 3) na pós-combinação, questões ligadas à adaptação ("Estou pronto para o desempenho do meu trabalho?", "Como é que posso ter sucesso aqui?", "Isto é melhor que antigamente?").

Na primeira fase, da pré-combinação, o ambiente é toldado por especulações e rumores, não só sobre a identidade da organização, como relativamente ao que vai acontecer a cada um dos membros, nomeadamente em termos de funções, de companheiros de trabalho, dos novos líderes. É uma fase marcada, pois, de um modo geral, por questões relativas à insegurança,

que persistem sem resposta, pois o conhecimento que existe sobre os parceiros envolvidos é nulo ou insuficiente. As pessoas estão com medo do futuro e não dispõem de informação que possa ajudá-las a compreender a nova situação.

Segundo Marks & Mirvis (*op. cit.*), com a passagem da primeira fase para a segunda, a insegurança dá lugar à incerteza. Mesmo quando os gestores tentam reduzir as especulações, procurando explicar a bondade das intenções que orientam a operação, as pessoas desconhecem quem as vai representar nas deliberações que se aproximam e que dizem respeito ao seu futuro. Os procedimentos são novos, as situações no trabalho alteram-se, é necessário criar novas redes de funcionamento. Nem sempre é claro para cada membro o que a organização espera de si. A pergunta que anda no ar é se, afinal, a fusão valeu a pena ou se não teria sido melhor ter ficado tudo na mesma.

Finalmente, a fase da pós-combinação não significa que a fusão foi concluída. O proceso tem marcado muito a organização. Nem todas as promessas iniciais foram cumpridas: muitas pessoas não sobreviveram e outras não tiveram sucesso. As mudanças parecem brutais, mesmo para as pessoas que ocupam postos de trabalho similares na nova organização. É frequente, ainda, as pessoas, mesmo quando as alterações no seu trabalho são pequenas, substituírem-nas por normas que foram interiorizando na organização anterior. Ora, "pedir às pessoas para fazerem parte de uma organização nova e melhor implica, de alguma forma, desistirem da antiga (Marks & Mirvis, *op.cit.*, p. 274).

Considerando a natureza das várias questões que normalmente são colocadas pelas pessoas em cada fase, Marks & Mirvis (*op.cit.*), sugerem a existência de cinco dimensões: estratégia, organização, pessoas, cultura e gestores da transição. As dimensões cobrem, por isso, os diferentes domínios sobre os quais nos devemos concentrar para perceber as diferentes dinâmicas que se verificam ao longo de todo o processo de aproximação das organizações. Por exemplo, na abordagem da dimensão pessoas, enquanto a ênfase na fase da pré-combinação vai para a sensibilização psicológica das pessoas que vão ser envolvidas na operação, na fase da pós-combinação a ênfase é colocada na construção das novas equipas. A tentação de se ir mais depressa, sem se ter em atenção a existência das três fases para se articular

cada uma das cinco dimensões, pode resultar em efeitos profundamente negativos para o sucesso da combinação.

Uma outra abordagem às fases por que passam os processos de fusão e aquisição de empresas parte da metáfora do casamento: a fase do namoro, a fase que corresponde ao anúncio oficial do casamento, a que coincide com o período da lua-de-mel e a fase que caracteriza a fidelidade conjugal (Cartwright & Cooper, 1992, 1996).

A fase do namoro corresponde à fase da pré-fusão na abordagem tradicional. É uma fase destinada à exploração do conhecimento sobre o parceiro em vários domínios, nomeadamente no que diz respeito à cultura da empresa, mas é também simultaneamente uma fase de auto-exploração da empresa que seduz e da empresa objecto de sedução, tendo em vista a sua adequabilidade a um eventual casamento. É um período em que se clarificam os termos que farão parte do contrato de casamento.

Tal como no anúncio oficial do casamento, o anúncio da aquisição, que é a fase seguinte, estabelece os termos em que a fusão será efectuada: quando, onde, como e quem. O objectivo é transmitir uma ideia positiva sobre a fusão e reduzir a incerteza junto das pessoas, já que "o anúncio de uma aquisição simboliza a morte de uma organização" (Cartwright & Coopers, *op.cit.*, p. 118).

A fase da lua-de-mel marca o fim do *limbo organizacional*, pois sabe-se agora que o processo de fusão está em andamento e que é imparável. Os rumores endémicos sobre factos distantes que poderiam um dia acontecer, afinal, foram mais rápidos. A aproximação não é, porém, fácil: embora haja vontade de cooperar por parte das pessoas envolvidas, muitas vezes as recomendações são percebidas como críticas pessoais. Os novos procedimentos e sistemas obrigam a esforços de adaptação. A tendência é ainda para se descobrir quem é mais capaz de efectuar as tarefas. A integração move-se, todavia, de uma situação "ganhar/perder" para uma situação "ganhar-ganhar".

Finalmente, a última fase é destinada à monitorização das condições que podem determinar o sucesso do casamento. É necessário reconhecer os sinais de perigo, isto é, identificar os factores que não estão de acordo com as

expectativas implícitas e explícitas do contrato de casamento, tais como, uma deteriorização generalizada do clima social, um aumento do absentismo ou da taxa de pequenos furtos. Tal como nas pessoas, nem sempre o casamento resulta em sucesso nas organizações, havendo casos em que a ruptura se torna inevitável ao fim de vários anos de pós-fusão (Cartwright & Coopers, *op.cit.*).

3. A fragmentação das investigações existentes

A popularidade das fusões e aquisições resulta, sobretudo, das mudanças dramáticas que provocam nas empresas (Walter, 1985). Porém, poucas organizações saídas de processos de fusões e aquisições têm sido objecto de escrutínio académico (Walter, 1985), ainda que o interesse científico pelo fenómeno tenha aumentado enormemente nos últimos anos (Vaara, 2002).

As dinâmicas ligadas aos processos de fusão e aquisição de empresas requerem, a maior parte das vezes, uma tal rapidez e confidencialidade, que se torna muito difícil proceder a estudos longitudinais (Walter, 1985; Marks & Mirvis, 1998). Por isso, a maior parte das pesquisas centram-se nos processos pós-fusão, quer porque as fases da pré-fusão são as mais sigilosas, pois permanecem reservadas a um círculo muito fechado de decisão, quer porque os gestores não desejam interferências nas fases da fusão propriamente dita, que possam vulnerabilizar as suas estratégias de integração (Marks & Mirvis, 1998).

O facto da fase pós-fusão se prolongar, de um modo geral, para além de 3-5 anos (Walter, 1985; Buono & Bowditch, 1989) poderá também explicar a predominância de estudos centrados nesta fase. É, com efeito, na fase pós-fusão que os investigadores se têm concentrado para compreender os processos de integração, pois é durante este período que se conhecem a maior parte dos resultados (Vaara, 2002; Larsson & Finkelstein, 1999).

As investigações sobre fusões e aquisições denotam sobretudo uma completa falta de sinergia, pois os contributos para explicar um fenómeno tão complexo são apresentados, a maior parte das vezes, de um modo independente de outras perspectivas teóricas sobre os mesmos aspectos (Larsson & Finkelstein, 1999).

As investigações são, por isso, muito fragmentadas e a maior parte delas tem conceptualizado os processos da mudança como projectos onde os gestores assumem a liderança e onde as pessoas constituem os assuntos da mudança. De um modo geral, as análises sobre o contexto em que se operam as fusões são determinadas pelas reinterpretações que os gestores fazem do seu sucesso ou fracasso, cuidando de se preocuparem com a defesa da sua

auto-estima. Nestes termos, é, pois, fácil de constatar que considerem os fracassos como extrínsecos ou atribuídos aos sujeitos da mudança e que, ao contrário, os sucessos lhes sejam exclusivamente devidos (Vaara, 2001).

Temos, pois, na literatura, uma primeira abordagem ao fenómeno das fusões caracterizada por uma *orientação de gestão*, a qual atribui muito pouca atenção aos processos através dos quais o fenómeno é socialmente construído. É, sem dúvida, uma forma redutora de compreender as implicações que resultam de um fenómeno tão complexo, mas a verdade é que existe uma literatura muito vasta com esta orientação, que é, de resto, comum a outras áreas da mudança organizacional (Vaara, 2002). Nesta abordagem, os investigadores procuram uma compreensão do fenómeno na perspectiva dos gestores. Os temas são múltiplos, indo, por exemplo, desde a forma como os dirigentes abordam os obstáculos que, na sua perspectiva, são colocados à integração (*e.g.*, Pablo, 1994) até às expectativas geradas pelas sinergias que devem ser tidas em conta nos processos de combinação a partir das empresas que eles gerem (*e.g.*, Larsson, 1990), passando por abordagens triunfalistas, com base em casos de sucesso relatados por empresas de consultoria, que assumem, por vezes, um carácter mais ou menos prescritivo (*e.g.*, Habeck, Kröger & Träm, 2000).

Uma outra abordagem (Vaara, 2002; Angwin & Vaara, 2005) é determinada pela *orientação de recursos humanos*. Nesta abordagem podem encontrar-se uma multitude de estudos que abordam, de um modo geral, as respostas dos actores organizacionais aos processos de integração. Os trabalhos de Buono & Bowditch (1989), Marks & Mirvis (1998) ou Daniel & Metcalf (2001) constituem exemplos desta orientação.

A abordagem da *cultura organizacional* como uma perspectiva a relevar na literatura sobre fusões e aquisições surge sob várias formas: a) em manuais de divulgação científica com capítulos à parte que lhe são consagrados, a maior parte dos quais são simultaneamente instrumentos de intervenção organizacional (*e.g.*, Cartwright & Cooper, 1992; Buono & Bowditch, 1989); b) em investigações empíricas em que a cultura é tema central (*e.g.*, Larsson, 1993; Very, Calori & Lubatkin, 1993, Vaara, 2002; Lui, 2000; Whittle, 2002; Schweiger & Goulet, 2005). Uma abordagem das fusões e aquisições de

empresas ao nível da cultura organizacional não esconde, de facto, a sua importância nos processos de integração, pois os conflitos culturais que são atribuídos a uma fraca integração representam cerca de 25 a 30 por cento da performance da empresa (Walter, 1985).

Finalmente, poderemos considerar uma abordagem da literatura na perspectiva *intergrupo*. Trata-se de uma abordagem que considera as investigações sobre fusões e aquisições produzidas em torno da teoria da identidade social ou da categorização social, e que começa a ter alguma relevância na literatura, sobretudo na última década. Esta abordagem serve, sobretudo, os propósitos da nossa investigação, uma vez que é nosso objectivo pôr em relevo o papel das categorias sociais nos processos de fusões de empresas. De um modo geral, o fenómeno intergrupo tem sido abordado, umas vezes, centrando-se na forma como ocorrem as relações entre grupos ou entre categorias sociais (*e.g.*, os trabalhos de Anastasio, Bachman, Gaertner & Dovidio, 1997; Leeuwen & Knippenberg, 2003; Terry, Carey & Callan, 2001), outras vezes, em articulação com temas diversos, como a cultura organizacional (*e.g.*, Bligh, 2001; Ager, 2004), as condições de contacto (Mottola, Bachman, Gaertner & Dovidio (1997) ou ainda, mais recentemente, com temas novos, como, por exemplo, a justiça organizacional (*e.g.*, Lipponen, Olkkonen & Moilanen, 2004).

3.1. Algumas abordagens de recursos humanos

As fusões e aquisições são sempre uma fonte de stresse, de hostilidade e de resistência (Knippenberg, 1984). De um modo geral, são ainda eventos na vida das empresas que geram incerteza, ansiedade e, muitas vezes, perda de motivação (Klein, 2002). Não surpreende, por isso, que estes aspectos sejam abordados com frequência na literatura sobre fusões e aquisições. De um modo geral, têm sido tratados sob diferentes enfoques, por exemplo, segundo o paradigma cognitivista em torno da teoria de *coping* sobre confiança, esperança e comprometimento organizacional (Ozag, 2001), segundo o paradigma sistémico sobre a incerteza face ao processo de fusão (Schweiger & Ivancevich, 1985), numa perspectiva construtivista envolvendo significados e

expectativas sobre as empresas em fusão (Dackert, Jackson, Brenner & Johansson, 2003), numa perspectiva fenomenológica com base na percepção dos quadros intermédios sobre a forma como lidaram com os obstáculos que se lhes colocaram numa fusão (Allen, 2001), ou, ainda, combinando diferentes paradigmas, por exemplo, na utilização de cenários de expectativas criados laboratorialmente para lidar com a dimensão das empresas envolvidas e a motivação da aquisição (Rentsch & Schneider, 1991).

Os estudos vão, ainda, desde os factores que contribuem para a satisfação com a fusão (Hutto, 2000) ou as implicações com a carreira (Schweiger & Ivancevich, 1985), até ao stresse psicológico (Haley, 2001), passando por aspectos ligados ao aumento da ansiedade (Pritchett, 1986; Astrachan, 1995), no pressuposto de que "quando as companhias se fusionam, alguém (e talvez todos) põe termo a um contrato psicológico" (Davenport, 1998, p. 25). Têm, porém, em comum o facto de se referirem aos impactos das fusões nos indivíduos, tal como os temas são abordados normalmente na literatura de recursos humanos.

De um modo geral, os estudos a este nível podem ser abordados sob a designação de *síndrome da fusão*, a qual é relatada na literatura como uma reacção cognitiva ao impacto das fusões (Cartwright & Cooper, 1992; Marks & Mirvis, 1998). Sob esta designação entendem-se uma série de consequências nos indivíduos e nas organizações decorrentes do anúncio da fusão e que normalmente se produzem a partir dessa data, tais como sentimentos de perda generalizada, perda de liderança, perda de identidade, preocupação, stresse, aumento de rumores e diminuição de produtividade (Marks & Mirvis, 1998).

Num estudo efectuado numa empresa objecto de intenção de aquisição, que decorreu entre o anúncio da oferta de aquisição e a sua aprovação pelos accionistas, período, portanto, anterior à integração das duas empresas, Haley (2001) encontrou reacções fortemente negativas caracterizadas por altos níveis de stresse psicológico, de intenções de saída e de baixos níveis de confiança ao nível da gestão da companhia adquirente. O mesmo estudo encontrou relações positivas entre a síndrome da fusão, a identificação organizacional e a percepção de ameaça face à empresa

adquirente. Foram ainda os empregados com um grau de comprometimento mais baixo que experimentaram níveis mais elevados da síndrome da fusão.

As intenções de saída por parte dos empregados cujas empresas são objecto de processos de fusão nem sempre são concretizadas, pois frequentemente escasseiam alternativas no mercado de trabalho, particularmente nos grupos etários mais elevados. Esta situação deu origem à designação dos *sobreviventes da fusão*, cujo perfil caracteriza, de um modo geral, os empregados que não exibem uma aceitação muito acentuada dos objectivos da nova empresa nem apresentam níveis de comprometimento organizacional para continuar a trabalhar como o faziam na empresa anterior, mas que, por não disporem de outras alternativas dentro ou fora da nova organização, demonstram inabilidade para desenvolver níveis de comprometimento organizacional, por várias razões, nomeadamente devido à idade (Ozag, 2001).

Num estudo empírico realizado com uma amostra de sobreviventes de um processo de fusão, Ozag (2001) concluiu que, quando os sobreviventes percebem a fusão como ameaçadora ou prejudicial, respondem menos construtivamente e demonstram menos comprometimento com a nova organização; do mesmo modo, quando crêem que não são capazes de lidar eficazmente com a fusão respondem menos activamente e demonstram menos comprometimento organizacional. O estudo testou o comprometimento a partir de três variáveis: comprometimento afectivo, comprometimento continuado ou comprometimento normativo. A idade dos sobreviventes e as percepções de confiança e de esperança revelaram-se como preditores significativos do comprometimento afectivo, enquanto no comprometimento normativo os preditores foram apenas as percepções de confiança e de esperança. O estudo não revelou nenhuma relação entre as mesmas três variáveis e o comprometimento continuado.

3.2. Alguns estudos ao nível da cultura organizacional

A cultura organizacional tem merecido, como dissemos, um destaque relevante na literatura sobre fusões quando se abordam os aspectos humanos. Esse relevo deve-se, sem dúvida, ao facto de uma parte importante do fracasso das fusões e aquisições se atribuir à falta de eficácia na integração das diferentes culturas organizacionais (Shearer, Hames & Runge, 2001).

A primeira questão que se coloca, pois, é como tratar a cultura organizacional num processo de integração, sendo certo que, por um lado, há uma miríade de definições sobre cultura e, por outro, existem diferentes estratégias para proceder à integração organizacional. Isto é, como integrar um sistema de "valores, crenças e conhecimento adquiridos através da interacção social que servem para definir e predizer um comportamento organizacional considerado aceitável" (Elsass & Veiga, 1994, p. 433) numa integração que ora pode ser caracterizada pela existência de hostilidade (por exemplo, numa aquisição hostil), ora pode ser uma fusão entre "iguais" (por exemplo, numa operação concertada entre empresas da mesma dimensão).

A pergunta parece fazer todo o sentido, tanto mais que as organizações, para sobreviverem, têm que ter uma cultura, que não pode ser dissociada dos seus actores (Gomes, 2000).

Segundo Bueno & Bowditch (1989), a combinação de duas empresas pode ser definida como um processo em que dois grupos tentam assimilar-se através de uma adaptação dos traços culturais, tendo em conta o nível de integração estratégico desejado. De acordo com este nível de integração, podemos conceber, pois, diferentes tipos de combinação de culturas: 1) pluralismo, baseado na diversidade cultural e na coexistência de subgrupos marcados pela cultura original; 2) harmonização, caracterizada pela criação de uma nova cultura ou pela assimilação de duas culturas distintas numa cultura unificada; e 3) hostilidade, ligada normalmente a uma operação não desejada pela empresa adquirida, que impõe a sua cultura, a qual é frequentemente apresentada como uma cultura de sucesso em fusões anteriores.

Nestes termos, pode-se assumir que, no processo de aculturação organizacional, existe uma interacção dinâmica entre forças de diferenciação cultural, em que, por um lado, os grupos desejam manter separadamente a sua identidade cultural e a integração organizacional, e, por outro, a organização necessita que grupos culturalmente diferentes trabalhem juntos. O processo básico de aculturação pode ser visto, portanto, nestas situações, como um campo de forças, segundo a tradição lewiniana, entre subgrupos que desejam uma diferenciação cultural e a organização que força a integração. O resultado destas forças, conforme as forças de diferenciação cultural e de integração organizacional são fracas ou fortes, conduz, deste modo, a quatro modelos diferentes de aculturação, conforme o sistema de tensão existente é baixo ou elevado: desaculturação, assimilação, separação e aculturação. Por exemplo, o resultado é a assimilação quando as forças de diferenciação cultural e as forças de integração organizacional são fracas e o sistema de tensão é baixo ou o resultado é a aculturação quando as mesmas forças são fortes e o sistema de tensão é alto (Elsass & Veiga, 1994).

Numa perspectiva da *teoria de campo* parece então que a estratégia mais correcta para lidar com a aculturação será mais a remoção das forças restritivas do que a adição de forças impulsoras, o que equivale a dizer que, numa situação pós-fusão, o foco deve incidir sobretudo na minimização das forças de diferenciação cultural, através de mecanismos de integração organizacional (Elsass & Veiga, *op. cit.*).

O acento nas situações pós-fusão quando se abordam os mecanismos da integração organizacional não esconde a questão mais vasta da ausência de estudos longitudinais sobre cultura organizacional que possam pôr em relevo as dinâmicas de interacção que validem uma ou outra das estratégias empreendidas no plano geral de combinação.

De facto, de um modo geral, os estudos sobre cultura organizacional não contemplam as fases iniciais das fusões, pois a forma como normalmente as negociações são conduzidas e a velocidade com que as decisões são tomadas após o anúncio das operações impedem que se constituam amostras desde a fase da pré-combinação. Além disso, a entrada de investigadores nas organizações não é geralmente aceite pela gestão de topo das organizações

quando existem apenas intenções mais ou menos confidenciais sobre uma operação deste tipo, pois podem perturbar o clima organizacional e vulnerabilizar as suas estratégias em relação ao negócio. Nestes termos, os estudos longitudinais sobre cultura organizacional cobrindo todas as fases das fusões são quase impraticáveis (Walter, 1985; Cartwright & Cooper, 1992).

Uma grande parte dos estudos aborda, pois, a cultura das empresas pré-fusão a partir de análises retrospectivas, o que, tendo em conta uma grande parte das definições de cultura (*e.g.*, Louis, 1985) não deixa de ser uma fraqueza considerável no que diz respeito à sua fiabilidade. Nestes casos, as conclusões são tiradas com base em trabalhos empíricos que são desenvolvidos a partir das percepções sobre as culturas precedentes observadas nos estádios pós-fusão, pelo que é de admitir que haja algum enviesamento nos respectivos resultados (Weber & Camerer, 2003).

A este respeito, há que destacar os trabalhos de Cartwright & Cooper (1992) e de Schweiger & Goulet (2005) como tentativas razoavelmente bem sucedidas, uma vez que a recolha de dados para os seus estudos empíricos foi iniciada justamente após o anúncio formal das aquisições.

O estudo de Schweiger & Goulet (*op. cit.*) teve por base a administração de um questionário preenchido voluntariamente pelos empregados das duas empresas envolvidas, duas semanas após o anúncio oficial do processo de combinação. Um mês depois, quando as unidades de trabalho da empresa adquirida estavam já transferidas para as instalações da empresa adquirente, foi administrado o segundo questionário. Dois dias após a administração do segundo questionário, iniciam-se intervenções destinadas a facilitar a aprendizagem intercultural. Um terceiro questionário foi administrado seis semanas mais tarde.

As condições experimentais foram definidas de acordo com o seguinte plano de intervenção: 1) inexistência de intervenção de aprendizagem intercultural, em que os empregados apenas tiveram acesso à informação básica; 2) intervenção de nível superficial de aprendizagem cultural, a qual foi realizada pelos supervisores com base na apresentação da visão e da estratégia da nova organização; e 3) intervenção de nível aprofundado, que contou com a participação de consultores externos, tendo sido incluídos exercícios destinados

à redução de estereótipos, minimização de conflitos e evitamento dos envezamentos intergrupais.

As condições experimentais acautelaram ainda que na primeira condição os empregados de uma e de outra empresa permaneciam separados, enquanto nas restantes trabalhavam integradamente.

De um modo geral, os resultados em todas as variáveis (compreensão da cultura, resolução das diferenças culturais, cooperação entre as empresas, confiança na gestão e comprometimento) suportaram positivamente as intervenções de nível aprofundado, sendo ainda que os resultados foram mais elevados neste nível do que na intervenção superficial. As intervenções de nível aprofundado serviram ainda para reduzir a ambiguidade e a incerteza nos locais que permaneceram a funcionar de um modo não integrado. Os resultados de nível superficial não resultaram eficazmente, embora se tenham revelado melhores do que os que não foram objecto de nenhuma intervenção de aprendizagem cultural.

Schweiger & Goulet (*op. cit.*) colocam, porém, em relevo o facto de as intervenções de nível aprofundado não terem influenciado positivamente a aceitação da cultura da outra empresa por parte de cada um dos empregados envolvidos e provenientes de qualquer uma das empresas, o que poderá estar ligado à insuficiência de um período de dez semanas para se poder alcançar uma completa integração cultural.

A conclusão a que levaram os estudos de Schweiger & Goulet (*op.cit.*) relativamente à não aceitação da cultura da outra empresa por parte dos empregados envolvidos nas acções de intervenção cultural em tão curto período está de acordo com a maior parte das investigações que têm sido dedicadas à cultura organizacional nos processos de fusão e aquisição de empresas. A integração cultural nestes casos é, de facto, um processo longo e, muitas vezes, nem sempre completamente resolvido, pois obriga à consideração de múltiplos aspectos ao nível dos sistemas organizacionais envolvidos (Lajoux, 1998; Hanson, 2001).

De um modo geral, os investigadores referem o carácter multidimensional da cultura organizacional nos processos de fusão de empresas (*e.g.*, Angwin & Vaara, 2005; Ruelas-Gossi, 2001; Walter, 1985). Todavia, nem

sempre as dimensões consideradas em cada estudo traduzem o mesmo entendimento sobre o conceito de cultura. Por exemplo, a resistência colectiva que é empreendida contra a empresa adquirente por parte da empresa objecto da aquisição pode ser apresentada na perspectiva de um choque cultural ou de uma aculturação (Larsson, 1990), mas a resistência colectiva nem sempre é necessariamente cultural, pois, não raras vezes, surgem resistências que relevam do nível político ou ideológico, tais como as que se manifestam no interior da organização adquirida quando a operação é hostil (Very, 2002).

Os processos culturais, tendo em conta o seu efeito sistémico, não podem ser bem compreendidos se resultarem apenas da mera agregação das análises individuais, pelo que a resistência colectiva enquanto oposição dos empregados da empresa adquirida resulta, antes de mais, de duas resistências, “a resistência individual e a resistência interactiva que resulta do colectivo como um todo” (Larsson, 1990, p. 220).

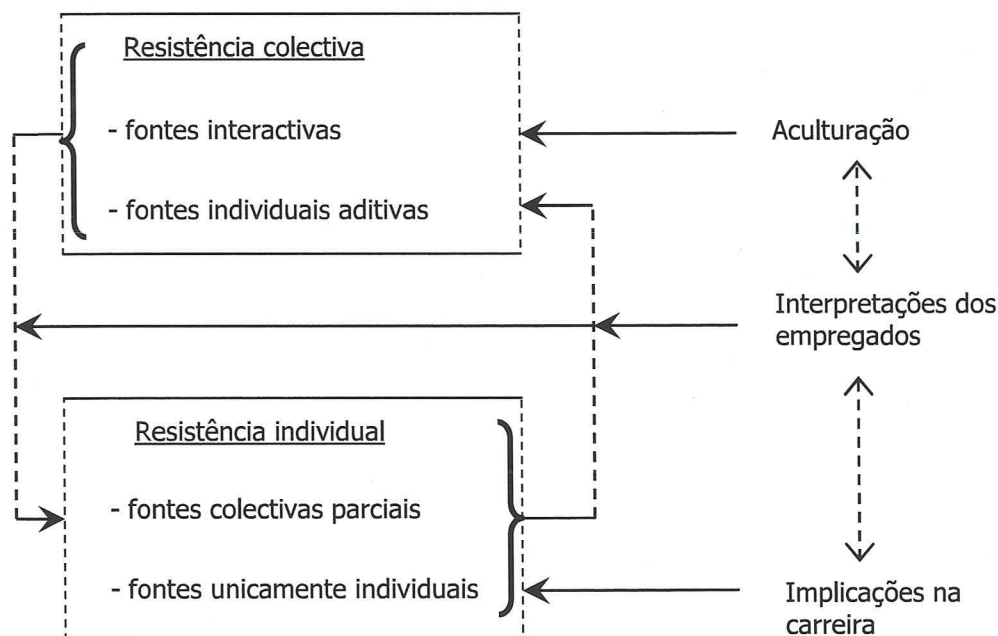


Figura 6 – Fontes colectivas e individuais da resistência dos trabalhadores num processo de fusão de empresas (Larsson, 1990)

Esta separação do que são, por um lado, os significados individuais experienciados pelos trabalhadores e, por outro, a sua partilha com os demais enquanto processo de interacção colectiva, delimita claramente duas linhas de orientação na literatura sobre fusões, sendo que somente esta última remete para os aspectos da cultura organizacional, já que as fontes de resistência unicamente individuais contra a empresa adquirente têm sido analisadas sobretudo na perspectiva das implicações da carreira ao nível dos recursos humanos (Larsson, 1990).

A pergunta que urge fazer agora é a seguinte: podem os choques culturais pós-fusão ser bem geridos?

Consciente de que a literatura sobre cultura organizacional se tem dividido entre os que, por um lado, entendem que a cultura, pela natureza da sua estabilidade, é dificilmente transformável e, por outro, os que atribuem à liderança o papel bem sucedido de criar, manter ou modificar os valores culturais, a pergunta é o ponto de partida para uma investigação empreendida por Bligh (2001), realizada com uma amostra de 4.291 empregados provenientes de várias empresas objecto de fusão. O estudo é múltiplo, pois, a par do tratamento quantitativo de questionários com o conjunto da amostra, foram realizadas também entrevistas individuais a 42 sujeitos provenientes daquele conjunto, após terem respondido a um questionário suplementar.

A investigação de Bligh (*op. cit.*) merece, de facto, uma referência, pois as suas conclusões respondem positivamente à existência de relações entre cultura organizacional, identificação organizacional e liderança. Isto é, por um lado, a identificação organizacional é um processo, através do qual os trabalhadores interpretam as mudanças pós-fusão; por outro, o sucesso dos processos pós-fusão é determinado fortemente pela existência de um modelo de liderança que integre as mudanças culturais segundo uma articulação dos conceitos de cultura de nível organizacional com o conceito de nível individual de identificação.

O papel da liderança nos processos de fusões e aquisições é, na verdade, determinante na integração das mudanças culturais, ainda que a liderança não tenha merecido grande destaque na respectiva literatura. Certo é

que a maior parte das investigações que estudaram a liderança no contexto das fusões relacionam-na com a integração cultural (*e.g.*, Labovitz & Rosanski, 1997; Bartoe, 2004; Bligh, 2001). A utilização instrumental da identificação cultural por parte dos líderes é, de facto, crucial nas estratégias destinadas a ultrapassar os choques culturais. Por vezes, na mesma empresa pós-fusão, os gestores vêem, por exemplo, necessidade de uma cultura unificada numas áreas resultantes da combinação e necessidade de pluralismo cultural noutras áreas (Marks & Mirvis, 1998) ou podem ainda assumir que a empresa tenha uma cultura dominante coexistindo e interagindo com subculturas na mesma organização (Ruelas-Gossi, 2001). Ora, estas estratégias só pelos gestores podem ser conduzidas com sucesso, ainda que, por outro lado, se deva deixar claro que o sucesso de uma integração cultural depende sobretudo da forma como os trabalhadores percebem a cultura das empresas envolvidas e das expectativas que têm sobre a nova organização pós-fusão.

A importância da liderança, como função de ajustamento nos processos de integração, foi salientada por Bartoe (2004) numa investigação sobre a aquisição de uma empresa de fabrico de aeronaves por parte de uma companhia financeira. O estudo concluiu que o sucesso da aquisição era percebido pelos trabalhadores em função do ajustamento da liderança e da cultura de integração. Quanto mais a liderança era ajustada e a cultura era integrada, mais os negócios eram mais bem sucedidos.

Com efeito, as fusões não estão condenadas ao fracasso só porque as empresas que se fusionam têm culturas diferentes. Numa meta-análise que envolveu 50 fusões e aquisições nos EUA e na Suécia, Larsson & Lubatkin (2001) concluíram que é através de uma maior atenção por parte da gestão da empresa adquirente em relação aos processos informais da integração, nomeadamente ao nível dos controlos sociais, que se pode lidar melhor com os aspectos ligados à aculturação das empresas em fusão. Na verdade, como os "controlos sociais são intencionalmente não autoritários e informais", é de esperar que mecanismos de integração, tais como, a partilha de experiências provenientes de uma e de outra empresa, a comunicação informal, a existência de equipas de transição e o trabalho de equipa, em geral, ajudem a reduzir as

realidades estereotipadas de cada uma das empresas pré-fusão e a construir uma nova realidade partilhada (Larsson & Lubatkin, *op. cit.*, p. 1579).

4. Nós e os outros: o fenómeno intergrupo nas fusões e aquisições

Numa perspectiva da identidade social, a fusão de duas empresas pode ser percebida como uma fusão entre um *ingroup* e um *outgroup*, que resulta numa unidade maior (Van Dick, Wagner & Lemmer, 2004).

Esta perspectiva, na base da qual se têm desenvolvido vários estudos sobre fusões e aquisições de empresas, em particular, na última década, traduz bem o que está em jogo nestes processos: um "nós" que se deseja (ou não) ver fusionado com o "outro", de tal modo que o resultado seja coerente com os demais objectivos estratégicos desenhados no plano de combinação inter-organizacional. A teoria da identidade social (Tajfel, 1984) e da categorização social (Turner, 1990) têm sido utilizadas, de um modo geral, nestas abordagens. Embora haja algumas diferenças entre as duas teorias, como já vimos, sobretudo na ênfase que colocam em relação aos aspectos cognitivos, tanto uma como outra definem a identificação social como uma parte do auto-conceito dos indivíduos, a partir do conhecimento que têm da sua qualidade de membros de um grupo (Tajfel, *op. cit.*).

De facto, na medida em que os indivíduos se auto-definem como membros de uma organização sentem inevitavelmente qualquer ameaça à identidade organizacional como uma ameaça dirigida à sua identidade pessoal (Turner & Haslam, 2001). Este aspecto é muito relevante nas investigações empíricas que têm sido realizadas sobre fusões, uma vez que a identidade organizacional é frequentemente apresentada como um instrumento das estratégias de combinação das empresas, não sendo, pois, de surpreender que as ameaças no sentido do seu abandono gerem tensões nem sempre fáceis de resolver nos calendários que são propostos (Cartwright & Cooper, 1992).

Pode, pois, dizer-se, de acordo com a teoria da identidade social, que, quando duas empresas decidem fusionar-se numa só, é também uma parte da identidade organizacional dos indivíduos que é posta em causa (Leeuwen & Knippenberg, 2003).

Por isso, a redução do enviezamento intergrupo na aproximação das identidades grupais ou organizacionais começa a ter alguma expressão na literatura sobre fusões e aquisições de empresas no que diz respeito ao seu lado humano (ainda assim não comparável aos trabalhos sobre cultura organizacional). Os enfoques sobre este fenómeno têm sido vários: por exemplo, enviezamento intergrupo (Branscombe, Ellemers, Spears & Doosje, 1999; Leeuwen, Knippenberg & Ellemers, 2003), forças de resistência intergrupo (Haunschild, Moreland & Murrell, 1994), entitatividade versus distintividade organizacional (Knippenberg & Leeuwen, 2001), *ingroup/outgroup* (Leeuwen & Knippenberg, 2003; Van Dick, Wagner & Lemmer, 2004), condições de contacto versus relações intergrupo (Mottola, Bachman, Gaertner & Dovidio, 1997), condições de contacto versus representações cognitivas (Gaertner, Dovidio & Bachman, 1996; Anastasio, Bachman, Gaertner & Dovidio, 1997) ou estatuto dos empregados versus identificação grupal (Giessner, Viki, Otten, Terry & Tauber, 2006; Terry & Callan, 1998; Terry, Carey & Callan, 2001).

Uma primeira questão que parece pertinente colocar nesta abordagem tem a ver com a relação entre as diferentes identidades que coexistem num processo de fusão de empresas. De um modo geral, os investigadores dividem-se quanto à vantagem ou desvantagem do seu reconhecimento formal em detrimento das estratégias do reconhecimento de uma só identidade, seja ligada à nova empresa pós-fusão, que resulta da combinação de duas anteriores mais ou menos semelhantes, ou ligada à empresa dominante, que absorve a empresa adquirida e deseja preservar exclusivamente a sua identidade.

De um lado, a prescrição vai no sentido de eliminar tão rapidamente quanto possível as identidades ligadas às empresas pré-fusão, adoptando uma identidade pós-fusão supra-ordenada, que, aliás, constitui uma estratégia frequentemente defendida pelos gestores das organizações (Graves, 1981; Cartwright & Cooper, 1992). Do outro, recomenda-se a não dissolução das identidades pré-fusão, pois a preservação de grupos distintos ao lado de outros na mesma organização pode ajudar a integrar mais facilmente a nova identidade pós-fusão (Leeuwen & Knippenberg, 2003).

Por exemplo, Leeuwen & Knippenberg (2003), tendo estudado as relações entre a identificação pré-fusão (identificação com o grupo original pré-fusão) e a identificação pós-fusão (identificação com o grupo combinado resultante da fusão), revelou semelhanças ou dissemelhanças em termos de estilos de associação de grupos, as quais interagiram com a presença ou a ausência do reconhecimento formal dos subgrupos, para o que foi determinante o carácter positivo ou negativo da mudança da identificação anterior ou posterior à fusão.

Uma mudança positiva, no sentido da adopção de uma identidade comum pós-fusão, foi encontrada quando estilos de grupos semelhantes se combinaram com uma estrutura de subgrupos distinta, o mesmo acontecendo quando estilos de grupo diferentes foram combinados com uma estrutura onde não havia subgrupos. O mesmo estudo revela que a semelhança ao nível da estrutura do grupo ou na dimensão do estilo de associação de grupo levou a uma adopção mais forte da identidade comum pós-fusão, enquanto que a dissemelhança manteve as diferentes identidades do grupo pré-fusão. Pelo contrário, uma mudança negativa na identificação revelou uma rejeição da identidade pós-fusão comparada com a força da identidade pré-fusão.

Ao contrário, pois, do que é preconizado em muita literatura sobre fusões, que pressupõe o abandono das identidades de grupo pré-fusão como um pré-requisito para a adopção de uma nova identidade de grupo pós-fusão, Leeuwen & Knippenberg (*op. cit.*) entendem que a preservação da identidade original ajuda a interiorizar a nova estrutura e a construir uma nova identidade de grupo.

A existência de uma identidade dual é outra alternativa que se coloca na literatura sobre fusões, em substituição do abandono das identidades pré-fusão. A identidade dual parte da existência de uma identidade ligada ao grupo pré-fusão e outra ligada ao grupo fusionado. A adopção de uma identidade comum leva à transformação da percepção, que os membros do grupo têm sobre os membros do *outgroup*, numa percepção em que eles são igualmente membros do seu grupo. A existência de uma identidade comum supra-ordenada pressupõe, pois, que não se torna necessário o abandono da identidade ligada ao grupo pré-fusão, o que pode ajudar a reduzir o

envieçamento intergrupo com o grupo fusionado (Gaertner, Dovidio & Bachman, 1996).

Podendo, embora, confundir-se com o conceito de uma mera identidade comum, a identidade dual difere da existência de uma única categoria supra-ordenada "puramente inclusiva", na medida em que a sua adopção pode facilitar uma generalização aos membros do *outgroup* que não estão incluídos especificamente na representação daquela categoria (Brewer & Gaertner, 2003, p. 462).

Porém, a capitalização dos benefícios da identidade dual, isto é, da qualidade de membro de um grupo comum e de uma diferenciação mútua entre grupos, nem sempre é um compromisso aceitável, pois pode constituir-se numa ameaça aos objectivos iniciais de algumas fusões (Brewer & Gaertner, 2003). Por isso, Backman (1993) considera que o conceito de identidade dual não deve ser aplicado nos contextos das fusões, uma vez que o objectivo final de uma fusão é, pela sua natureza, a eliminação das distinções pré-fusão, e Leuween & Knippenberg (2003) só a consideram recomendável nas situações intermédias, em que não é possível ou desejável eliminar rapidamente a identidade com os grupos pré-fusão.

Um outro aspecto com relevância na literatura sobre fusões quando se aborda o intergrupo diz respeito às condições de contacto. As investigações partem normalmente dos estudos clássicos sobre as hipóteses de contacto entre diferentes grupos, no pressuposto de que, sob certas condições, é possível reduzir a hostilidade e desenvolver atitudes cooperativas intergrupo (Brewer & Gaertner, 2001).

Com efeito, as condições de contacto podem ter um papel determinante nos processos de fusão, ora como mediadores entre os modos de integração e as expectativas de comprometimento com a nova organização (Mottola, Bachman, Gaertner & Dovidio, 1997), ora como preditores do envieçamento intergrupo (Anastasio, Bachman, Gaertner & Dovidio, 1997), ora como factores de redução ou aumento dos níveis de ansiedade (Gaertner, Dovidio & Bachman, 1996).

Procurando relacionar as situações de contacto e o intergrupo, Anastasio, Bachman, Gaertner & Dovidio (1997) estudaram o envieçamento

intergrupo em bancos que se fusionaram horizontalmente. Globalmente, a análise revelou resultados que sugeriam que as representações cognitivas dos empregados das organizações fusionadas mediavam a relação entre as suas percepções das condições de contacto e o enviezamento intergrupo. Em primeiro lugar, as percepções mais favoráveis das condições de contacto predisseram enviezamentos intergrupo mais baixos. Em segundo lugar, as condições de contacto prognosticaram significativamente uma representação organizacional mais inclusiva. Em terceiro lugar, o efeito das condições de contacto foi reduzido quando a representação cognitiva da organização fusionada entrou simultaneamente na equação de regressão. Em quarto lugar, as representações mais inclusivas da organização fusionada predisseram significativamente níveis mais baixos de enviezamento além das condições de contacto. Finalmente, quanto mais a organização era entendida como um grupo tanto menor era o enviezamento.

Tal como noutros aspectos relacionados com as fusões, como, por exemplo, os estudos sobre a manipulação da cultura organizacional, a que já fizemos referência, só laboratorialmente é possível proceder a alguns estudos sobre as hipóteses de contacto. Por exemplo, Mottola, Bachman, Gaertner & Dovidio (1997) procederam a um estudo laboratorial de modo a testar o efeito das condições de contacto na redução dos problemas relacionados com as relações intergrupo. Os padrões de integração foram definidos de acordo com as seguintes situações: 1) absorção, situação em que a organização fusionada adquiriu os padrões da empresa adquirente; situação mista, na qual eram mantidos na nova organização os padrões precedentes; e 3) situação combinada, em que nenhum dos padrões integrava a nova organização.

A investigação de Mottola, Bachman, Gaertner & Dovidio (*op. cit.*) concluiu que as relações de integração e as expectativas do comprometimento com a nova organização eram mediadas pelas condições de contacto, pelas percepções sobre o apoio recebido por parte da organização, pelo sentido de unidade em torno da nova organização e pela ameaça que era percebida pelos empregados. Em situação de absorção, na qual a ênfase era dada à diferenciação de estatuto entre grupos, bem como ao favoritismo intragrupo e à instrumentalização do poder por parte da organização adquirente, as condições

de contacto entre grupos eram menos favoráveis, bem como as percepções sobre o apoio organizacional. Em situação de integração mista ou combinada, pelo contrário, valorizava-se o respeito e a igualdade entre as organizações fusionadas, e as expectativas eram favoráveis, tanto em relação às condições de contacto como em relação à percepção sobre o apoio organizacional.

O estatuto dos empregados tem sido abordado também na literatura sobre fusões na perspectiva intergrupo. As abordagens tanto relacionam a diferenciação de estatuto, por exemplo, alto ou baixo, com o intergrupo (*e.g.*, Terry, Carey & Callan, 2001) como o relacionam com os padrões de integração que orientam a fusão (Giessner, Viki, Otten, Terry & Täuber, 2006) ou o analisam em função do estatuto das organizações envolvidas (Terry & Callan, 1998).

Por exemplo, Terry, Carey & Callan (2001), tendo desenvolvido uma investigação sobre os efeitos de uma fusão de duas companhias aéreas australianas, concluíram que: 1) os efeitos negativos da fusão atingiram mais os empregados de menor estatuto da organização pré-fusão; 2) a percepção das fronteiras permeáveis do intergrupo na nova organização era associada positivamente à identificação com a nova organização e com os resultados quer relativos ao trabalho quer à pessoa entre os empregados de estatuto mais baixo da organização pré-fusão, mas negativamente com os resultados relativos à pessoa entre os empregados com um estatuto mais elevado.

Com a mesma orientação intergrupo, um estudo laboratorial realizado por Giessner, Viki, Otten, Terry & Täuber (2006) relacionou as diferenças de estatuto nas organizações pré-fusão com os padrões que orientaram a fusão. Enquanto os grupos de baixo estatuto favoreceram a igualdade de integração e a transformação, os grupos de estatuto elevado preferiram a proporcionalidade na integração e na assimilação. As conclusões revelaram ainda que a ameaça percebida mediou os efeitos em ambas as situações, enquanto a legitimidade desempenhou uma função acentuadamente moderadora nos grupos de baixo estatuto pré-fusão.

Apesar das fusões serem apresentadas, de um modo geral, na literatura, no que diz respeito aos aspectos humanos, como sendo uma ameaça sobre as pessoas, não há que esconder que elas podem ser vistas também

como novas oportunidades, sobretudo para os trabalhadores que sentem algumas frustrações com a organização anterior (Van Dick, Wagner & Lemmer, 2004). Com efeito, as descontinuidades organizacionais nem sempre são percebidas como negativas por parte das pessoas envolvidas.

Por exemplo, num estudo transversal sobre a fusão de dois hospitais de dimensão praticamente igual, com 600 empregados cada um, realizado na Alemanha por Van Dick, Wagner & Lemmer (2004), a continuidade versus descontinuidade foi combinada da seguinte maneira com a identidade em relação às empresas em fusão: 1) indivíduos que percebem alta continuidade e têm uma alta identificação com a empresa pré-fusão; 2) indivíduos que percebem continuidade mas que não se identificam nem com a empresa pré-fusão nem com a empresa pós-fusão; 3) indivíduos que percebem a descontinuidade como positiva e que não se identificam com a empresa pré-fusão, mas que, ao contrário, se identificam com a empresa pós-fusão; e 4) indivíduos que percebem a descontinuidade como uma ameaça e que se identificam fortemente com a empresa pré-fusão e muito pouco com a empresa pós-fusão.

As conclusões deste estudo sugerem que: 1) quando a identificação é alta com as duas empresas (pré e pós-fusão), a sub-unidade pré-fusão continua a alimentar a auto-estima e a passagem para nova unidade faz-se com satisfação em relação ao trabalho; 2) quando a identificação com a sub-unidade pré-fusão é fraca e continua fraca com a nova unidade, encontram-se níveis baixos de satisfação e níveis altos de intenções de rotatividade extra-organizacional, bem como emoções negativas; 3) quando os indivíduos têm uma baixa identificação com a sub-unidade pré-fusão e uma alta identificação com a nova organização, têm uma reacção positiva com a nova organização e denotam satisfação no trabalho; 4) quando os indivíduos têm alta identificação com a sub-unidade pré-fusão e baixa identificação com a nova organização percebem a descontinuidade como uma ameaça e apresentam emoções negativas, bem como baixa satisfação no trabalho e elevadas intenções de rotatividade (Van Dick, Wagner & Lemmer, *op. cit.*).

A consideração de que uma alta identificação com a empresa anterior implica necessariamente disfuncionamentos no ambiente organizacional pós-

fusão pode ter efeitos paradoxais. De facto, como vimos, só quando os indivíduos tinham simultaneamente uma alta identificação com a anterior sub-unidade pré-fusão e uma baixa identificação com a nova sub-unidade é que perceberam a descontinuidade como sendo negativa.

O sentido de continuidade versus descontinuidade é, sem dúvida, um factor crucial nas fusões. Com efeito, numa perspectiva da identidade social, uma fusão pode ser vista como a recategorização de dois grupos num único grupo. Nesta perspectiva, a empresa fusionada não é completamente nova, na medida em que incorpora as empresas em que as pessoas trabalhavam antes da fusão. Mas, ao mesmo tempo, ela é nova porque incorpora também a outra organização. Nestes termos, poder-se-á dizer que existe um sentido de continuidade da identificação com a empresa pré-fusão, que é transferida para a empresa pós-fusão: quanto mais as pessoas sentem a empresa pós-fusão como uma continuação da sua própria empresa pré-fusão, mais a sua identificação com a organização permanece inalterável e, desse modo, é menos afectada pela fusão (Knippenberg & Leeuwen, 2001).

As fusões, contudo, constituem um campo de forças dinâmico, em que, de um lado, existem forças impulsoras, no sentido da integração organizacional e, do outro, forças restritivas, no sentido da preservação das identidades pré-fusão (Elsass & Veiga, 1994). A importância das fronteiras das organizações pré-fusão e da nova organização pós-fusão tem, assim, muito a ver com a estratégia de combinação que é empreendida, pois não é indiferente que seja ou não possível, ou até desejável, preservar alguns aspectos ligados à distintividade das identidades pré-fusão (Cartwright & Cooper, 1992).

A reconhecimento das fronteiras da organização pré-fusão poderia, portanto, beneficiar a identificação pós-fusão. Contudo, Knippenberg & Leeuwen (2001), tendo investigado as relações entre entitatividade pós-fusão, assim definida como uma entidade organizacional homogénea e única, e a identificação organizacional, concluíram que as diferenças percebidas entre as empresas em fusão eram negativamente relacionadas com a entitatividade; concluíram ainda que a entitatividade era positivamente relacionada com a identificação pós-fusão, realçando, assim, a importância da entitatividade organizacional como uma variável determinante na identificação organizacional.

Por outro lado, em três estudos realizados em laboratório, uma vez que a introdução de uma variável de causalidade e a manipulação da distintividade de grupo tornariam impraticáveis as experiências em ambiente "real" de fusão, Knippenberg & Leeuwen (2001) concluíram que a preservação da distintividade pré-fusão funcionou como precursor da identidade pós-fusão no sentido de uma categoria supra-ordenada. Ou, dito de outro modo, a inexistência de uma ameaça à identidade do grupo pré-fusão conduziu, por um lado, à preservação das identidades pré-fusão e, por outro, à entitatividade do grupo fusionado.

A maior parte das fusões pressupõem o domínio de uma empresa pré-fusão sobre outra empresa pré-fusão (Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1992). Esta relação de domínio manifesta-se frequentemente pela utilização do nome corporativo e do logótipo de uma das empresas. Nestes casos, os membros de uma das empresas podem sentir como intrusão a perda do nome anterior em função da adopção do nome proveniente da outra empresa. Na verdade, quando uma empresa pré-fusão tem uma representação muito forte na empresa pós-fusão, a empresa pós-fusão é percebida como a continuação de um *ingroup* pré-fusão. Ora, a preservação das distinções das empresas pré-fusão, isto é, das identidades de grupo, viola a integridade do grupo pós-fusão, pelo que, nestes casos, a representação *ingroup* é negativa para a identificação pós-fusão (Leeuwen & Knippenberg, 2003).

Sucedem também fusões consideradas entre "iguais", isto é, em que não existe nenhuma relação de domínio de qualquer uma das empresas pré-fusão sobre a nova empresa pós-fusão (Zaheer, Schomaker & Mehmet, 2003), pelo que se revela útil conhecer como se relacionam, nestas situações, as representações *ingroup/outgroup* com as identidades pós-fusão.

Leeuwen, Knippenberg & Ellemers (2003) conduziram dois estudos experimentais, a fim de verificar como é que a representação *ingroup/outgroup* se relacionava em ambas as situações com a identificação grupal. Num estudo, a representação *ingroup* era manipulada em conjugação com a representação *outgroup*, situação em que a empresa pós-fusão tanto era o reflexo acentuado das empresas pré-fusão (alta representação mútua) como o reflexo reduzido de ambas as empresas (baixa representação mútua). Noutro estudo, a

representação *ingroup* era manipulada relativamente à representação *outgroup*, isto é, uma alta representação *ingroup* era associada a uma baixa representação *outgroup* (alta representação relativa) e uma baixa representação *ingroup* era associada a uma alta representação *outgroup* (baixa representação relativa).

As situações experimentais foram manipuladas de modo a que, no primeiro estudo, as equipas pós-fusão tanto tinham, como não, o nome e o logótipo das equipas pré-fusão, e, no segundo estudo, tanto existia continuidade das equipas pré-fusão como as equipas eram dissolvidas, situação em que os membros de uma equipa eram obrigados a migrar para outra.

Ambos os estudos de Leeuwen, Knippenberg & Ellemers (*op. cit.*) suportaram as hipóteses de que os efeitos da preservação de distinções entre grupos pré-fusão são contingentes na representação *ingroup*. Quando a representação *ingroup* era manipulada em conjugação com a preservação das distinções do grupo pré-fusão favorecia apenas a identificação pós-fusão em condições de baixa representação *ingroup*; neste caso, a identificação pós-fusão era favorecida pela preservação da distintividade de grupo, quer sob condições de baixa representação mútua, quer de baixa representação relativa. Pelo contrário, quando a representação mútua ou relativa era alta a preservação da distintividade de grupo reduzia a identificação pós-fusão.

A abordagem *intergrupo*, no âmbito das investigações sobre fusões e aquisições, sugere a existência de um fenómeno colectivo que deve ser focalizado nas relações entre grupos. Todavia, como os estudos que são apresentados neste âmbito abordam os grupos exclusivamente na perspectiva da identidade social, estamos, pois, perante uma abordagem que utiliza uma definição intercambiável para grupos e categorias sociais. Cabem, por isso, nesta abordagem, estudos que tanto definem as organizações pré-fusão ou pós-fusão como grupos, como definem as equipas de trabalho que se constroem no seu interior. Por outro lado, a utilização da expressão identidade social não só pressupõe uma variabilidade que não é exclusiva da psicologia dos grupos, ora remetendo, por exemplo, para a antropologia social, ora para a cultura organizacional, como não garante que o nível de análise seja sempre necessariamente grupal. Por exemplo, de acordo com Cho (2003) e Pratt &

Foreman (2000), a identificação com a organização deve ser apresentada como uma entidade de nível individual, na medida em que, enquanto crença na distintividade da organização em relação às outras organizações, representa um tipo de identidade social que os indivíduos possuem como parte do seu auto-conceito.

Estas considerações são importantes para introduzirmos algumas investigações que, à primeira vista, podem revelar uma certa incoerência no que diz respeito ao nível de análise com que são tratadas as respectivas variáveis e que, por isso, não deveriam ser incluídas numa abordagem intergrupo. Trata-se de estudos como, por exemplo, o estudo empírico de Cho (2003), que articula a teoria da identidade social com a teoria da privação relativa, o qual, analisando, embora simultaneamente, identidades de nível individual, grupal e organizacional, permanece no nível de análise individual. O estudo relaciona, por um lado, a alocação de recursos (decisões sobre compensação e função) e factores individuais (identidades pré-fusão) com a privação relativa (egoística ou fraternal) e, por outro, relaciona os factores intergrupo (semelhança cultural, esforço de integração e estatuto da fusão) com três tipos de identidade (identidade pessoal, grupal e organizacional). Em ambas as situações, as variáveis são analisadas em função dos resultados (intenções de *turnover*, confiança nos gestores de topo, competição intergrupo). O estudo foi efectuado numa empresa de telecomunicações sul-coreana que foi objecto de uma operação de aquisição por parte de uma outra do mesmo ramo e de maior dimensão. Tem a vantagem de ser um estudo longitudinal, realizado antes e depois da fusão, ainda que a amostra incida apenas na empresa adquirida. A investigação põe em evidência a importância da identificação organizacional nas organizações pós-fusão. Os resultados suportaram a hipótese inicial de que a identificação com a nova empresa funcionou como variável preditora da confiança na gestão de topo, nas intenções de turnover e na competição intergrupo. Por outro lado, a competição intergrupo funcionou melhor, enquanto variável preditora da privação relativa, do que as modificações nos resultados. Isto significa que a percepção de privação relativa é crucial na identificação com a organização pré-fusão, na medida em que pode determinar acções colectivas, tais como o favoritismo

ingroup ou a discriminação *outgroup*, nomeadamente quando os membros de um grupo sentem que os membros do seu grupo são tratados injustamente.

Numa outra investigação, que envolveu o pessoal tripulante de duas companhias de aviação na Austrália, uma doméstica e outra multinacional, Terry, Callan & Sartori (1996) testaram o ajustamento à nova organização pós-fusão em termos de *stress*, *coping* e diferenças intergrupo. Os sujeitos que entenderam que a fusão tinha sido implementada de um modo positivo sentiram a fusão como menos ameaçadora do que os que avaliaram negativamente o processo de implementação. Verificou-se alguma evidência na relação entre a percepção de que a fusão tinha sido bem sucedida e a confiança em respostas de *coping* para dominar a situação. Os resultados suportaram, de um modo geral, o entendimento de que o ajustamento à mudança organizacional resulta melhor se existir um modelo de *coping* de ajustamento.

A abordagem realizada por Ager (2004) numa empresa de desenvolvimento de *software* no estágio pós-fusão articula igualmente a teoria de *coping* com a teoria da identidade social. Trata-se, contudo, de uma abordagem etnográfica, cujo objectivo é verificar em que medida a identidade, o sentido de pertença e as emoções tóxicas impedem a interacção e a coordenação num processo pós-fusão. O estudo é múltiplo, pois combina observações, entrevistas, questionários e dados etnográficos recolhidos durante dez meses no estágio pós-fusão. A cultura organizacional é apresentada como um elemento a considerar numa perspectiva de quem vive no interior dessa cultura e que, desse ponto de vista, vê e relata a sua experiência sobre todo o processo. A particularidade do estudo é que a unidade de análise dessa cultura é a identidade social.

Constatou-se no estudo que, face às mudanças radicais introduzidas na empresa objecto de fusão, os actores envolvidos tendiam a preservar a sua auto-estima. Constatou-se ainda que, uma vez confrontados com ameaças à sua identidade, tentavam a todo o custo preservar o seu sentido de pertença a uma das empresas. As emoções tiveram um papel determinante neste processo: tanto na aproximação como no evitamento. A conclusão de Ager (*op. cit.*) vai no sentido de que, quando os actores estão

muito ligados à organização pré-fusão, tentam evitar encontros com membros do exogrupo para preservar a sua pertença ao endogrupo, bem como para preservar o seu estatuto, e não se dispõem a aprender a cultura dos membros da outra organização; ao contrário, quando a sua identidade com a organização pré-fusão é menos forte, os actores sentem-se mais libertos para preservar o seu sentido de pertença em relação à sua organização pré-fusão, interagem mais abertamente com os novos colegas e dispõem-se a aprender a outra cultura. Nestes termos, argumenta-se que é a superioridade do estatuto da organização adquirente ou da organização adquirida que torna as fronteiras mais ou menos salientes. Isto é, quando os actores redefinem o seu auto-conceito de acordo com o exogrupo, tendo em conta a avaliação positiva que fazem sobre o que ele representa para si, tanto numa situação como noutra, as fronteiras da organização tornam-se menos salientes e os esforços para superar a integração implicam, portanto, um desafio menor.

SEGUNDA PARTE
ESTUDOS EMPÍRICOS COM EQUIPAS DE TRABALHO EM SITUAÇÃO
PÓS-FUSÃO DE EMPRESAS

INTRODUÇÃO

O enquadramento teórico sobre as teorias de grupo e a eficácia grupal, por um lado, e sobre o fenómeno *intergrupo* nos processos de fusões e aquisições de empresas, por outro, foram de enorme utilidade na preparação dos estudos empíricos. Por vezes, este aspecto é subestimado nas estratégias de investigação, tal é a urgência de começarmos a analisar, no terreno, os fenómenos que se nos deparam e para os quais queremos ter explicações rápidas e imediatas. As coisas complicam-se ainda mais quando somos parte do fenómeno organizacional que desejamos estudar e, por vezes, o objectivo não declarado é o de encontrar soluções para os problemas com que somos confrontados.

A ancoragem em algumas teorias de grupos foi, por isso, fundamental, bem como um certo distanciamento emocional em relação ao objecto estudado.

A primeira questão que se nos colocou foi como fazer emergir as entidades sociais que se nos deparavam no nosso dia a dia, muitas vezes, de um modo implícito, outras, de um modo explícito, de acordo com os contextos organizacionais, mais ou menos indutores dessas emergências.

Desde logo, à primeira vista, os instrumentos a utilizar na recolha não eram neutros em relação à apreensão dessas entidades. Haveria, pois, que caracterizar à partida essas entidades e iniciar, timidamente, a formulação de algumas hipóteses de explicação para a sua existência.

Surge, deste modo, a primeira tensão em torno do objecto de investigação. Dispomos de um modelo de desenvolvimento grupal (Miguez & Lourenço, 2001), que se mostra robusto na análise do funcionamento das equipas, mas que não parece poder capturar essas entidades. A persistirmos na utilização deste modelo, a alternativa seria efectuarmos um estudo longitudinal, o qual teria que ser suficientemente longo para se detectarem os efeitos dos processos de fusões e aquisições no desenvolvimento das equipas de trabalho.

A análise da literatura sobre fusões e aquisições despertou-nos entretanto, para a existência de um campo de investigação, desenvolvido sobretudo na última década, em torno do fenómeno *intergrupo* (ver revisão da

literatura, por exemplo, Leeuwen & Knippenberg, 2003; Van Dck, Wagner & Lemmer, 2004), que nos poderia conduzir a pistas para fazer emergir as entidades sociais que se nos deparavam no nosso quotidiano organizacional.

A teoria da identidade social (Tajfel, 1984) surge, pois, neste contexto e, desde logo, se revelou um ponto de ancoragem da nossa investigação. A tensão revelara-se, porém, positiva, pois era possível dispôr de suporte teórico para a emergência das *categorias sociais*, em torno das empresas pré-fusão ou pós-fusão, sem ter que prescindir do modelo de Miguez & Lourenço (2001). De facto, dispúnhamos agora de dois instrumentos que nos permitiriam olhar o nosso objecto de análise com uma grelha de compreensão apoiada teoricamente.

O passo seguinte foi verificar até que ponto duas teorias, uma, segundo a definição categorial, e outra, segundo a definição dinâmica (Wilder & Simon (1998), poderiam não só enriquecer a investigação existente sobre teorias de grupos, como aumentar o nosso conhecimento sobre a problemática das fusões e aquisições no que diz respeito à gestão das equipas de trabalho.

É neste contexto que surgem os estudos empíricos que apresentamos a seguir. O primeiro destina-se a pôr em evidência os dois sistemas sociais que co-existem num contexto marcadamente pós-fusão e a analisar a relação entre categorias sociais e grupos. O segundo destina-se a validar as hipóteses de investigação formuladas no primeiro estudo e a analisar novas hipóteses formuladas a partir das teorias de eficácia desenvolvidas por Savoie & Beaudin (1995) e Lourenço (2002). Este segundo estudo tem a particularidade de se situar num contexto marcadamente pós-aquisição.

Os contextos em que ocorreu o trabalho de campo são ainda diferentes cronológica e geograficamente, pois têm o intervalo de um ano e a sua realização decorreu numa região diferente do país. Acresce ainda que a empresa adquirida referida no segundo estudo não fazia parte do universo da amostra no primeiro estudo.

Em comum, ambos os estudos procuram perceber o funcionamento das equipas de trabalho nos processos que se seguem a operações de fusões e aquisições de empresas.

De um modo geral, a ideia da gestão é acelerar os processos de reorganização das estruturas, nomeadamente, das equipas de trabalho. As estratégias nem sempre resultam, porém, de acordo com os planos pré-esbelecidos. Os estudos que apresentamos a seguir podem ajudar à compreensão de alguns desses desvios.

CAPÍTULO IV

ESTUDO 1 – DOS GRUPOS ÀS CATEGORIAS SOCIAIS

1. Objectivo

Os estudos empíricos que desenvolvemos destinam-se a pôr em evidência dois sistemas sociais que, não obstante possuírem a mesma etiqueta de grupo, são conceptualmente diferentes: grupos e categorias sociais⁹.

O campo privilegiado para fazer emergir esta diferenciação parece ser o dos processos de fusão e aquisição de empresas, pois é comum, no âmbito das estratégias de combinação das equipas de trabalho, fusionarem-se estruturas de tarefa sem cuidar muito das estruturas sócio-afectivas, também elas pré-existentes.

Dado que estas estruturas sócio-afectivas parecem influenciar o funcionamento das equipas de trabalho, do mesmo modo que as estruturas de tarefa, constata-se, frequentemente, que as estratégias de combinação resultam paradoxais.

O nosso objectivo é articular as teorias subjacentes ao conceito de grupo e de categoria social, remetendo, o primeiro para a definição dinâmica e o segundo para a definição categorial (Wilder & Simon, 1998).

No desenvolvimento dos estudos empíricos apoiar-nos-emos, no que diz respeito ao conceito de grupo, nos modelos de inspiração sociotécnica, como é o caso do Modelo de Miguez & Lourenço (2001) e, no que diz respeito ao conceito de categoria social, recorreremos à teoria da identidade social, na linha dos trabalhos de Tajfel (1984) e de Turner (1990).

⁹ Vale a pena referir, de resto, a propósito, que estes estudos se inserem na mesma linha das investigações do Tavistock Institute e, em particular, da teoria sociotécnica, na medida em que a nossa preocupação central é escrutinar a forma como os trabalhadores redesenam as suas estruturas de tarefa e sócio-afectivas e, bem assim, fornecer à comunidade novos instrumentos de intervenção organizacional.

2. Metodologia

2.1. A amostra

Os estudos empíricos aqui relatados foram realizados com equipas de trabalho de uma empresa financeira portuguesa, filial de um grupo multinacional, que tem sido objecto de sucessivas fusões nos últimos anos.

No âmbito da sua expansão nos mercados internacionais em que opera, a empresa tem procedido à aquisição de várias empresas, nacionais, multinacionais ou, ainda, filiais de outras empresas multinacionais a operar nos mercados nacionais, com as quais tem decidido fusionar-se em estratégias de sucessivas combinações horizontais. Em Portugal, a nova empresa pós-fusão, adiante designada como "actual companhia", resultou da aquisição, num outro país, de uma empresa multinacional, a qual, por sua vez, acabara de controlar no nosso país, sucessivamente, num curto período de tempo, a partir da sua filial, três empresas: uma de grande dimensão, que adiante designaremos como "ex-companhia A", com cerca de 1.400 pessoas, e duas outras, de dimensão mais ou menos similar, que designaremos como "ex-companhia B" e "ex-companhia C", cada qual com cerca de 300 pessoas.

Os resultados não são, porém, considerados satisfatórios no que se refere à sua estratégia de expansão. De uma quota de mercado, há dez anos, de cerca de 12%, se considerarmos todas as empresas envolvidas nos sucessivos processos de fusão, a empresa passou a uma quota de cerca de 5%, no final de 2005, tendo descido, no mesmo período, da segunda para a quinta posição no respectivo ranking das empresas do sector.

Já ao nível da performance financeira, os resultados têm validado a respectiva estratégia, pois a empresa passou de resultados deficitários, nos anos noventa, a lucros muito significativos, nos últimos anos, com destaque para cerca de 25 milhões de euros em 2005.

Ao nível dos recursos humanos, a estratégia tem passado por uma redução significativa do seu pessoal, em particular, recorrendo a pré-reformas, a partir dos 55 anos, e a rescisões contratuais mais ou menos amigáveis, no caso de baixa performance individual. A maior parte das saídas é acompanhada

de uma estratégia de terceirização dos serviços que são considerados como não fazendo parte do seu *core business*. De um total de cerca de 2.100 pessoas que trabalhavam no conjunto das empresas em 1995, o quadro de pessoal é agora de aproximadamente 1.000 trabalhadores.

O clima social, avaliado anualmente por consultores externos, tem reflectido estas mudanças sucessivas, alternando ciclicamente resultados insatisfatórios com resultados razoáveis.

As três empresas pré-fusão são diferentes em vários aspectos. Por exemplo, a ex-companhia A é uma antiga empresa pública que resultou da fusão de várias pequenas empresas que foram nacionalizadas em meados dos anos setenta. Tanto a ex-companhia B como a ex-companhia C, que tinham capital estrangeiro, permaneceram sempre no sector privado. O processo de representação dos trabalhadores era muito acentuado na ex-companhia A e praticamente inexistente nas duas outras empresas. Na nova empresa pós-fusão, que designamos como "actual companhia", o controlo dos órgãos representativos dos trabalhadores era feito por antigos elementos que controlavam os mesmos órgãos na ex-companhia A. A estrutura salarial diferia muito substancialmente entre a ex-companhia A, por um lado, e as duas restantes, por outro, sendo que na primeira vigorava o princípio da aplicação integral do contrato colectivo de trabalho para o respectivo sector, enquanto nas demais se aplicava o contrato colectivo como mínimo obrigatório para todos os colaboradores e uma prática de salários diferenciados, superiores àquela referência, para alguns trabalhadores, de acordo com o que era entendido como mérito individual. Esta política de diferenciação salarial, embora com algumas *nuances*, acabou por ser adoptada na nova empresa pós-fusão.

Ao longo deste processo de fusões sucessivas, a gestão de topo da empresa tem sofrido várias alterações na sua estrutura, que reflectem as estratégias dos diferentes accionistas, tendo alternado períodos de acentuada turbulência com outros de relativa estabilidade. No mesmo período, a empresa conheceu três líderes, dos quais o último é proveniente de uma das empresas pré-fusão, a ex-companhia B.

Em consequência desta estratégia, muitas das equipas de trabalho têm sido objecto, também, de sucessivas combinações. Com vista a garantir

uma maior eficácia nos processos de integração, os gestores ora têm incentivado a formação de equipas mistas, recorrendo à utilização de regras de proporcionalidade, de modo a garantir alguma equidade interna, com as quais procuram desenvolver rapidamente uma nova coesão organizacional a partir das equipas pré-existentes em cada uma das companhias, ora permitem o recurso a processos de cooptação com base no conhecimento prévio que os respectivos gestores têm dos perfis individuais de competências. Estas estratégias têm sido igualmente cíclicas e reflectem os diferentes estilos da gestão de topo ao longo dos processos de combinação.

A amostra que vamos utilizar no nosso estudo, de conveniência ¹⁰, só se tornou possível devido às funções que o investigador desenvolveu na referida empresa, já que se revelou impossível encontrar outras empresas disponíveis para um estudo deste tipo, qualquer que fosse a fase de fusão em análise. Esta dupla qualidade do investigador obrigou a alguns cuidados no desenho da investigação, nomeadamente, na opção por instrumentos de medida do tipo quantitativo, já que reduzem a ambiguidade na interpretação dos resultados (Cozby, 2003). A amostra envolve 87 indivíduos, os quais estão distribuídos por 13 equipas de trabalho, com um número variável de membros, entre o mínimo de 5 e o máximo de 13 (Quadro 5). As equipas são representativas da população abrangida, uma vez que houve a preocupação de integrar os diferentes departamentos da empresa: produção, financeiro, serviço ao cliente, logística, técnico, recursos humanos. Os gestores de equipas estão distribuídos de um modo mais ou menos homogéneo por todas as equipas.

¹⁰ Os métodos de amostragem por conveniência têm a vantagem de ser mais facilmente disponíveis e mais rápidos, pois permitem utilizar, muitas vezes, a nossa rede de contactos pessoais. Têm, porém, a desvantagem de as conclusões dos estudos só se deverem aplicar com rigor à amostra estudada e, por isso, não se deverem extrapolar para o universo (Hill & Hill, 2002).

Quadro 5 – Caracterização da amostra (nível Equipa)

Equipa	N	Gestores	Percentagem
1	6	1	6,9
2	6	1	6,9
3	6	2	6,9
4	6	2	6,9
5	5	1	5,7
6	7	1	8,0
7	5	1	5,7
8	9	3	10,3
9	8	1	9,2
10	6	0	6,9
11	5	0	5,7
12	5	1	5,7
13	13	1	14,9

O Quadro 6 apresenta a caracterização geral da amostra a partir das variáveis demográficas e sócio-organizacionais referentes aos membros das equipas.

No que diz respeito à idade, a classe etária predominante situa-se entre os 41 e os 50 anos, que são 42,5% da amostra. A classe etária minoritária situa-se abaixo dos 30 anos, com 12,6%. 19,5% dos indivíduos têm mais de 51 anos e 17,2% estão entre os 31 e os 40 anos. 8% dos indivíduos não revelou a idade.

O sexo masculino é maioritário, com 54% contra 37,9 do sexo feminino, havendo a considerar 8% de não-respostas.

No que diz respeito às habilitações literárias há uma clara prevalência do ensino secundário (60,9%), havendo 28,7% dos indivíduos com formação superior completa e apenas 2,3% com o ensino básico.

Em relação à origem dos sujeitos de acordo com a empresa pré-fusão da qual foram recrutados, verifica-se que 47,1% são originários da ex-companhia A, 13,8% da ex-companhia B e 6,9% da ex-companhia C. Os que foram recrutados directamente para a nova empresa pós-fusão representam 9,2% da amostra. Há 12,6% que foram recrutados de outras empresas, que, por sua vez, deram origem a algumas das ex-empresas que agora são consideradas na

Quadro 6 – Caracterização geral da amostra: variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais (dados individuais)

	N	%
Idade		
=< 30 anos	11	12,6
31 - 40 anos	15	17,2
41 - 50 anos	37	42,5
> 51 anos	17	19,5
Não-respostas	7	8
Género		
Masculino	47	54
Feminino	33	37,9
Não-respostas	7	8
Antiguidade na empresa		
0 - 5 anos	9	10,3
6 - 10 anos	9	10,3
11 - 15 anos	9	10,3
16 - 20 anos	8	9,2
21 - 25 anos	21	24,1
> 25 anos	24	27,6
Não-respostas	7	8
Antiguidade na equipa		
0 - 2 anos	36	41,4
3 - 5 anos	29	33,7
6 - 10 anos	9	10,3
> 10 anos	8	9,2
Não-respostas	8	9,2
Habilitações literárias		
Básico	2	2,3
Secundário	53	60,9
Superior	25	28,7
Não-respostas	7	8
Empresa de origem		
Actual Companhia	8	9,2
Companhia pré-fusão A	41	47,1
Companhia pré-fusão B	12	13,8
Companhia pré-fusão C	6	6,9
Outras	11	12,6
Não-respostas	9	10,3
Estatuto na Equipa		
Gestor de equipa	15	17,2
Membro de equipa	67	77
Não-respostas	5	5,7
Última promoção		
0 - 5 anos	30	34,5
6 - 10 anos	18	20,7
> 11 anos	29	33,3
Não-respostas	10	11,5

amostra como empresas pré-fusão. Há 10,3% de indivíduos que não declararam a sua empresa de origem.

A amostra revela que 17,2% dos sujeitos são gestores de equipa e que 77% são membros de equipas. Não responderam sobre o seu estatuto 5,7% dos indivíduos.

Verifica-se que 34,5% dos indivíduos foram promovidos há menos de 5 anos e que 33,3% foram promovidos há mais de 11 anos, havendo 20,7% que tiveram a última promoção há mais de 6 e menos de 10 anos. 11,5% dos sujeitos não mencionaram a data da última promoção.

2.2. Instrumentos de medida

Começámos por proceder à recolha de alguns dados marcantes na vida da organização, nomeadamente alguns rituais em torno das ex-empresas, do processo de cooptação dos membros das equipas de trabalho, a partir das empresas precedentes, e da existência ou não de vinculação formal do novo líder da empresa pós-fusão às empresas pré-fusão. Estes dados foram recolhidos no decurso dos contactos preparatórios da logística da administração dos questionários junto de gestores e membros de equipas.

Alguns dados foram ainda recolhidos durante a própria recolha dos questionários, como sejam verbalizações, um pouco sob a forma de confidência, mais ou menos nos seguintes termos: "se eles soubessem que eu escrevi o nome da minha ex-companhia..."; "deixe-me dizer-lhe a si o nome da minha ex-companhia, pois não devo escrevê-lo"; "eu cá ainda sou da companhia..., serei sempre", como referências explícitas a uma das ex-empresas.

Com estes dados procedemos a uma análise descritiva, que foi discutida com o grupo de investigadores do CITTE (Centro de Investigação e Treinamento para o Trabalho em Equipa) da Escola de Gestão do Porto (EGP) que nos permitiu a inclusão nos questionários de algumas variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais que se revelaram muito úteis na formulação de algumas hipóteses.

Foram utilizados três instrumentos de medida para a recolha dos dados quantitativos: 1) um questionário de identidade social (QIS), cf. anexo I (p.366); 2) um questionário para avaliar o desenvolvimento grupal das equipas de trabalho (QDE), cf. anexo II, e 3) um questionário com cinco cenários em forma de círculo igualmente para identificar as fases de desenvolvimento (PDE), cf. anexo III. Este último é um instrumento de mais fácil administração que o QDE, pois destina-se a avaliar directamente a percepção geral que os membros do grupo têm sobre o estado de desenvolvimento actual do respectivo grupo. Já no QDE os membros do grupo têm que responder a um conjunto de questões destinadas a identificar cada uma das fases.

Para a elaboração do QIS partimos de vários instrumentos de medida na linha da teoria da identidade social, tal como são descritos por Haslam (2001).

No QIS foi solicitado aos indivíduos: 1) "na nossa vida pessoal e profissional, todos pertencemos a vários grupos, todos nos sentimos mais ligados a uns do que a outros. Comece por responder à seguinte questão: no meu trabalho, quando penso em 'Nós' estou a pensar em que grupos? Indique pelo menos três grupos pela ordem de importância que lhes atribui, utilizando para o efeito o círculo em anexo"; 2) "procure agora responder à questão: no meu trabalho, quando 'Nós' pensamos nos 'Outros' estamos a pensar em que grupos? Indique, pelo menos, três grupos pela ordem de importância que lhes atribui utilizando, para o efeito, o círculo em anexo".

O QIS era verdadeiramente um círculo recortado, que obrigava à rotação sobre si mesmo para a escolha das respostas, de modo a evitar o efeito de escolha (Foddy, 2002), e continha a enunciação de treze respostas possíveis, sendo dada a possibilidade ainda de indicar três categorias sociais não previstas. Quer em relação ao "Nós", quer em relação aos "Outros", foi solicitado aos indivíduos que indicassem as razões que poderiam ter influenciado aquelas escolhas e não outras. As respostas destinam-se a avaliar quatro critérios de eficácia: sócio-afectiva, tarefa, imagem e perenidade (quatro possibilidades para cada critério) e são apresentadas sob a forma de diferenciadores semânticos (quatro possibilidades para cada dimensão). Para a elaboração desta parte do questionário partimos de alguns itens do Modelo

Multidimensional de Eficácia de Savoie & Beaudin (1995) e do ICE (Identificação da Concepção de Eficácia) de Lourenço (2002).

Acrescentámos ao QDE, elaborado por Miguez & Lourenço (2001), que inclui 40 questões destinadas ao diagnóstico das quatro fases de desenvolvimento: 1) estruturação, 2) reenquadramento, 3) reestruturação e 4) realização, 10 questões destinadas à caracterização de uma fase de *não grupo*.

Do mesmo modo, ao PDE, incluímos o cenário relativo ao *não grupo*, de tal modo que o círculo ficou subdividido em cinco partes: não-grupo, fase 1, fase 2, fase 3 e fase 4.

O *não grupo* corresponde à caracterização de um grupo ou de uma equipa que existe apenas *metaforicamente* e que não responde, por isso, aos critérios de etiquetagem de grupo segundo o modelo de Miguez & Lourenço (2001). Por exemplo, na fase de *não grupo* não faz sentido falar-se de objectivos comuns, pois a forma como as tarefas são distribuídas pelos membros da equipa não implicam o contributo dos outros membros. É o líder que mantém informado cada membro da equipa sobre o que lhe diz respeito, que faz a articulação dos papéis, enfim, que gere exclusivamente as fronteiras, pois não é posta em prática a colaboração mútua e existe um grande desconhecimento sobre o que cada um executa.

2.3. Procedimento

Os instrumentos de medida foram administrados em contexto laboral com a presença física e simultânea dos membros das equipas e dos respectivos gestores, tendo-lhes sido solicitada para o efeito uma pausa no trabalho. Procurou-se, desta forma, respeitar ao máximo as condições de desempenho das equipas, nomeadamente de interacção entre os seus membros.

O modo de administração previu dois momentos distintos, consoante se tratava das questões referentes às categorias sociais ou à avaliação das fases de desenvolvimento das equipas. A utilização do vocábulo grupo indistintamente nas duas situações serviu de facilitador de resposta no caso das categorias sociais, pois não é de admitir que os indivíduos da nossa amostra distingam na prática os dois conceitos.

Não participámos directamente na administração dos questionários, uma vez que a nossa qualidade de, nessa altura, colaborador da nova empresa pós-fusão poderia funcionar como elemento perturbador na obtenção das respostas. Dessa tarefa se incumbiram alguns colegas do programa de doutoramento e investigadores do CITTE, sendo que algumas notações sobre comentários que lhes foram feitos durante o preenchimento dos questionários se revelaram de utilidade no escrutínio das hipóteses que havíamos formulado.

2.4. Fiabilidade e validade dos instrumentos de medida

A pré-validação do QIS no seu conjunto e do QDE no que diz respeito às questões que foram introduzidas sobre o não-grupo foi efectuada por um grupo de investigadores do CITTE, sob a supervisão do Professor Doutor José Miguez, a que se seguiu um pré-teste com um grupo de dez pessoas pertencentes ao universo da amostra.

Os dados referentes ao QDE foram submetidos a uma análise de consistência interna ao nível de cada fase e no conjunto das fases, para o que recorremos ao *alpha* de Cronbach. Os resultados são, de um modo geral, razoáveis, excepto os valores referentes a não-grupo e 1ª fase, que estão um pouco abaixo do limite mínimo de 0,70, sugerido por Nunnally (1978): não-grupo (0,60), 1ª fase (0,58), 2ª fase (0,68), 3ª fase (0,67), 4ª fase (0,72) e todos os itens (0,82).

Nestes termos, e apesar do valor para todos os itens (0,82) estar largamente acima do limite sugerido por Nunnally (1978), que abona a favor da consistência interna do QDE, decidimos testar a estabilidade da escala (Ford, MacCallum & Tait, 1986), com o recurso ao método de bipartição (*split-half*). Utilizámos ainda a fórmula de correcção de Spearman-Brown, sendo que os coeficientes que avaliam a precisão da escala apresentam valores praticamente dentro dos limites no não grupo (0,67) e na 3ª fase (0,68), dentro dos limites na 1ª fase (0,73) e na 2ª fase (0,70), e muito acima, na 4ª fase (0,93). Estão também muito acima dos limites, se considerarmos todos os itens respondidos (0,95)¹¹.

Finalmente, e uma vez que dispúnhamos de dois instrumentos de medida para a determinação do desenvolvimento grupal, procedemos ainda a um estudo de correlação entre a percepção sobre o desenvolvimento grupal com a utilização do QDE e a percepção sobre as fases de desenvolvimento do PDE, tendo encontrado uma correlação elevada ($r = 0.73$; $p = 0.001$).

¹¹ Considerando, embora, de um modo geral, como razoável o limite mínimo de *alpha* de 0,70, um estudo de Cortina (1993) sobre a fiabilidade das escalas, a partir do *alpha* de Cronbach, recomenda que se tenha em atenção o número de itens em cada escala, a média das respectivas intercorrelações e o número de dimensões que são avaliadas. Segundo a tabela que propõe no seu estudo, com base nestes três indicadores, e tendo em conta que no QDE existem 10 itens para cada fase e 50, portanto, no total, seriam considerados aceitáveis, cumulativamente, valores de *alpha* superiores a 0,50, em cada fase, e superiores a 0,84, em todas as fases.

3. Variáveis e hipóteses de investigação

Como dissemos, o nosso objectivo é demonstrar a co-existência nas fases pós-fusão de empresas de sistemas sociais que, recebendo embora a etiqueta de grupo, são conceptualmente diferentes: grupos e categorias sociais.

De acordo com a definição dinâmica de grupo, reservaremos o vocábulo grupo para as equipas de trabalho que respeitem as condições do Modelo de Miguez & Lourenço (2001) e, de acordo com a definição categorial, consideraremos categoria social os sistemas constituídos a partir de uma identidade comum.

Neste sentido, é de prever que o calendário do processo de fusão não se esgote na combinação legal das estruturas organizacionais, pois a identificação com as empresas precedentes nem sempre é determinada pelos mesmos pressupostos estratégicos. A primeira hipótese de investigação que formulamos é a seguinte:

Hipótese 1 – Os processos de fusão não eliminam as empresas pré-existentes (a nova empresa tem, durante longos períodos, uma parte ocupada pelas empresas anteriores e outra parte pela nova empresa).

Um outro aspecto importante a considerar na nossa investigação é o que se relaciona com as forças tensionais que se desencadeiam no processo de maturação das equipas de trabalho no decurso dos processos de fusão.

De acordo com o Modelo de Miguez & Lourenço (2001), as fases precoces de desenvolvimento são muito marcadas pela presença de forças desagregadoras que actuam sobretudo ao nível individual e são provenientes do exterior do grupo. Se considerarmos as ex-empresas que co-existem no desenho organizacional com as demais estruturas como sendo também “reais”, na medida em que se manifestam como existindo igualmente ao nível do “nós”, é de prever que haja uma relação entre elas e o processo de maturação das equipas de trabalho. Formularemos, pois, a segunda hipótese nos seguintes termos:

Hipótese 2 – Quanto mais os membros das equipas se identificam com as categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão ou identificam os outros com as categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão menor é a sua percepção sobre o desenvolvimento grupal; quanto mais os membros das equipas se identificam com as categoriais sociais ligadas à actual empresa ou à actual equipa maior é a sua percepção sobre o desenvolvimento grupal.

4. Técnicas de análise de dados

Recorremos ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 13.0, para o tratamento estatístico dos resultados (Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2003; Barros, 2004).

A avaliação das fases de desenvolvimento no QDE é feita, num primeiro momento, pela escolha das questões que, no entender de cada membro de equipa, caracterizam a situação da equipa naquele momento, a que se segue a hierarquização, segundo a sua percepção, das 5 mais marcantes do momento grupal num ranking de 1 a 5, em que 1 corresponde à menos marcante e 5 à mais marcante.

No nosso estudo, a correlação entre as fases obtidas neste ranking e as fases obtidas no PDE foi de $r=0,67$, enquanto a correlação entre a fase obtida a partir dos itens pré-seleccionados do QDE e a fase obtida no PDE foi de $r=0,73$.

Decidimos, por isso, abandonar a utilização do ranking do QDE, bem como do PDE na sua totalidade e optar pela utilização das questões que são pré-seleccionadas no QDE, segundo uma escala dicotómica (1=pré-selecciona; 2= não pré selecciona), a fim de determinar: a) a percepção dos membros das equipas sobre o desenvolvimento grupal, na análise das hipóteses de nível individual, e b) do estágio de desenvolvimento grupal das equipas, na análise de nível grupal, situação em que há lugar à agregação dos dados individuais.

As questões respondidas no QDE deram então origem a um índice de grupalidade, segundo a fórmula: $IG = [(nx0)+(nx1)+(nx2)+(nx3)+(nx4)] / n$, de acordo com as cinco situações possíveis: 0=não-grupo; 1=fase 1; 2=fase 2; 3=fase 3; 4=fase 4, e em que n significa o número de respostas dadas por cada membro de equipa. Assim, um resultado final próximo de zero significa que a percepção sobre o desenvolvimento da equipa está tendencialmente numa fase não-grupo e um resultado próximo de quatro significa que a percepção sobre o desenvolvimento da equipa está no estado maturacional máximo.

O índice de grupalidade (McGrath, 1984; Arrow, McGrath & Berdahl, 2000) destina-se, por isso, a situar as equipas no *continuum* não grupo – grupo

– não grupo. Isto é, enquanto formulação estatística, ele ajuda teoricamente a atenuar o efeito da clivagem entre as fases de desenvolvimento, já que, por vezes, é difícil identificar com rigor a fase de desenvolvimento em que se encontra uma determinada equipa, num determinado momento, por via da acção de diferentes forças tensionais que operam em *continuum* em cada subsistema (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000; Agazarian & Gantt, 2003). O índice de grupalidade surge, deste modo, como um indicador de maturidade grupal, que acentua a existência de uma certa descontinuidade entre fases de desenvolvimento.

5. Agregação dos dados individuais segundo o nível grupal

Os resultados relativos aos instrumentos de medida (QIS e QDE, uma vez que abandonámos entretanto o PDE) foram analisados segundo os níveis individual ou grupal, de acordo com a natureza das hipóteses a testar e, no caso do nível grupal, sempre que se verificaram as condições de agregação dos dados de acordo com o índice de concordância AD_M (Burke & Dunlop, 2002) e o rácio F (Ways, 1981; Kenny & Judd, 1986; Klein, Conn, & Sorra, 2001; Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson, 2004).

A agregação dos dados individuais segundo o nível grupal requer, de facto, alguns cuidados. Por um lado, os construtos devem ser concebidos de modo a acautelar a existência de uma significação grupal e, por outro, as medidas devem demonstrar um nível de acordo elevado nas respostas intragrupo (Curral, 2005).

Ora, tanto o QIS como o QDE foram concebidos de modo a assegurar uma significação grupal. O QIS remete mesmo para o significado do "eu" e do "nós" na formulação das categorias sociais, discriminando claramente os dois níveis de análise. No que se refere ao acordo de respostas intragrupo avaliado segundo o rácio F e o índice de concordância AD_M , à excepção da equipa nº 2, que decidimos excluir da análise, todas as outras respeitam os critérios de agregação, como se pode ver no Quadro 9 (cf. p. 233).

O rácio F de ANOVA destina-se a avaliar se a variância entre grupos é maior ou menor do que a variância dentro dos grupos e tem sido sugerido por alguns autores como sendo um bom indicador a considerar quando há a intenção de agregar dados num nível de análise superior ao nível em que são recolhidos, nem sempre necessariamente do nível individual ao nível grupal (Hays, 1985; Hoyle & Crawford, 1994; Klein, Conn, & Sorra, 2001; Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson, 2004) e, neste sentido, é uma primeira medida para decidirmos sobre a agregação dos dados ao nível das equipas de trabalho.

Hays (1985) entende que um rácio F superior a 1 revela a existência de uma maior variância entre grupos do que dentro dos grupos, pelo que, nestas circunstâncias, poderemos proceder à agregação dos dados. Segundo Kenny (1996), para nos assegurarmos, porém, de que os dados produzidos num

determinado grupo não são independentes, é recomendável o recurso a uma correlação intraclasse, já que o rácio F testa mais as hipóteses de semelhança dentro dos grupos do que a ausência de semelhança. É neste sentido, por exemplo, que Kenny & Judd (1996) propõem um coeficiente de correlação intraclasse, que considera o rácio entre as médias quadráticas entre grupos e dentro dos grupos, a subtrair e a somar, respectivamente, conforme se trata do numerador ou denominador, e de tal modo que o coeficiente varie entre + 1 e - 1, uma vez que a dimensão deve ser também considerada no denominador ($m-1$). Os dados devem ser analisados no nível grupal quando o coeficiente de correlação se situa num valor significativo próximo do zero.

Por isso, para garantirmos uma maior fiabilidade da agregação dos dados, pareceu-nos aconselhável o recurso a um outro indicador que não apenas o rácio F, que considerasse ainda o acordo de respostas dentro de cada equipa, tendo recaído a nossa opção pela sua conjugação com o índice de concordância AD_M .

O índice de concordância AD_M (*Average Deviation Index*), segundo Burke & Dunlop (2002), que resulta de uma equação inicialmente desenvolvida por Burke, Finkelstein & Dusig (1999), considera para cada item o valor com que ele difere da média dos itens (ou da mediana, conforme o tipo de variável que se utiliza), adicionando-se o valor absoluto desses desvios (sem se considerar se os sinais são positivos ou negativos) e dividindo-se a sua soma pelos desvios. Os autores propõem um *cut-off* que deve ter em conta o número de hipóteses de resposta em cada item, de modo a encontrar-se o índice de concordância-padrão, a partir do qual podemos decidir sobre a agregação dos dados.

No que diz respeito à identificação do estágio de desenvolvimento das equipas, a partir de respostas individuais, é possível encontrar outros critérios de agregação. Por exemplo, tendo utilizado a versão original do QDE numa investigação com equipas desportivas, Lourenço (2002) considerou que uma convergência igual ou superior a 50% dos membros de um grupo relativamente a um determinado estágio de desenvolvimento era suficiente para assegurar que se estava em presença de um determinado estágio. Nos casos em que aquele valor se revelou inferior a 50%, o autor recorreu à convergência em

relação a cada ciclo de desenvolvimento, sócio-afectivo e tarefa, dois a dois, e atribuiu o estágio correspondente a mais de 50% das escolhas efectuadas pelos membros da respectiva equipa.

A forma como lidamos estatisticamente com os dados tem relevância quando nos situamos no nível individual e grupal e não somente quando agregamos os dados individuais segundo o nível grupal. Isto porque o mesmo cuidado deve ser levado em conta quando queremos permanecer no nível individual e poderemos estar a analisar dados também provenientes do nível grupal (Hoyle & Crawford, 1994). Os membros de um grupo são, por definição, interdependentes, pelo que se torna difícil dizer que os dados são exclusivamente provenientes do nível individual só porque foram produzidos a partir de respostas individuais (Insko & Schopler, 1987; Hays, 1988; Páez & Campos, 2004).

Devemos, portanto, acautelar que estamos em presença do nível individual numa série de situações em que podem existir interferências de contributos provenientes da qualidade de membros de grupo. Isto é, ao contrário do que acontece na agregação de dados individuais segundo o nível grupal, poderemos estar também em presença de dados grupais que estão a ser analisados segundo o nível individual.

De acordo com Hoyle & Crawford (1994), devemos considerar três situações fundamentais, em que pode haver a tentação de analisar dados individuais, não obstante eles apresentarem algum grau de interdependência: 1) quando há contributos ao nível da composição do grupo, tanto no que diz respeito à sua estrutura como ao seu funcionamento; por exemplo, o grau de consenso ou de variabilidade de opinião dentro de um grupo pode ser baseado em respostas individuais que são relevantes por serem do grupo; 2) a experiência de pertença a um grupo, como seja, o sentido de pertença ou a auto-estima colectiva, nos quais surgem implicações individuais provenientes, por exemplo, da reputação dos grupos a que pertencem; e 3) o impacto da qualidade de membro de um grupo na vida pessoal, em que poderíamos considerar, por exemplo, a existência de diferenças individuais no que diz respeito ao isolamento social de certos grupos.

Os resultados que ora apresentamos nas equipas como sendo de nível grupal são resultados apurados segundo o nível individual, que respeitam, pois, alguns critérios de agregação, que se têm revelado robustos noutras investigações, como sejam o índice de concordância AD_M e o rácio F.

Do mesmo modo, salientamos que os resultados que agora são apresentados como sendo de nível individual devem ser entendidos como sendo mais concretamente de membros de equipas ou como pertencendo ainda a certas categorias sociais, pois os critérios de agregação não podem ser simultaneamente critérios de desagregação. Isto é, quer o índice de concordância AD_M quer o rácio F revelam que estamos em presença do mesmo efeito de grupo, além de que foi nessa qualidade que elaborámos os contrutos e conduzimos o modo de administração dos questionários.

Segundo Kenny, Kashy & Bolger (1998), uma das estratégias para avaliar a unidade de análise em que se deve efectuar a agregação de um conjunto de observações é determinar o nível mais baixo em que os dados recolhidos não são independentes sob o ponto de vista estatístico e utilizar a respectiva média nesse nível de análise. Foi, pois, o que fizemos, no nível equipa, em relação ao índice de grupalidade, recorrendo à média dos resultados individuais.

No que diz respeito às categorias sociais, decidimos proceder à agregação das respostas segundo um rácio que considera as forças tensionais entre a nova empresa pós-fusão e as empresas pré-fusão, de acordo com a fórmula: rácio de identidade grupal = (categorias sociais actual empresa – categorias sociais ex-empresas) / n, em que n é o número de membros de cada equipa. Deste modo, quanto maior e mais positivo é o rácio de identidade grupal, mais as equipas se identificam com a nova empresa pós-fusão. Ao contrário, quanto maior e mais negativo é o rácio, mais se identificam com as empresas pré-fusão.

6. Resultados

6.1. Controlo do efeito das variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais

Uma primeira exploração dos dados destinou-se a controlar o efeito das variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais nas variáveis "categoria social" (a partir dos resultados do QIS) e "índice de grupalidade" (com base no QDE) de modo a garantir-se que as hipóteses que formulámos não mascaram a existência de interações que possam estar a influenciar os resultados referentes às hipóteses de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998; Cozby, 2001).

Foram, por isso, efectuados previamente uma série de testes estatísticos – o t test, no caso de variáveis dependentes com duas categorias, ou a Anova, no caso dessas variáveis terem um número superior de categorias. Utilizámos ainda o teste não-paramétrico de Mann-Whitney, em alternativa ao t test, sempre que as variáveis violavam os critérios de normalidade ou de igualdade de variâncias e, em simultâneo, pelo menos uma das amostras tem uma dimensão inferior a 30. Do mesmo modo, utilizámos o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis, em alternativa à Anova, quando se verificou que havia violação dos critérios de homocedasticidade ou de homogeneidade das variâncias (Pestana & Gageiro, 2003; Guimarães & Cabral, 1997).

No que diz respeito às categorias sociais, decidimos considerar a frequência com que os membros das equipas se identificam com a actual empresa ou com a actual equipa no conjunto das três escolhas. Não se verificaram efeitos provenientes das variáveis idade [$X^2(7) = 6,4000$; $p = 0,380$], antiguidade na empresa [$X^2(5) = 7,576$; $p = 0,181$], antiguidade na Equipa [$X^2(3) = 1,267$; $p = 0,737$] e última promoção [$X^2(3) = 5,461$; $p = 0,141$]. Verificaram-se, contudo, efeitos provenientes das variáveis: gestor/membro de equipa ($U = 311,000$; $p = 0,006$); empresa de origem [$X^2(5) = 16,006$; $p = 0,007$]; habilitações literárias [$X^2(3) = 12,055$; $p = 0,007$] e género ($U = 584,000$; $p = 0,027$).

Constata-se, na realidade, que os membros das equipas apresentam uma ordenação média daquelas categorias (38,7), que é inferior à ordenação média apresentada pelos gestores (54,3), sendo esta diferença, como vimos, estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Há igualmente diferenças significativas entre a ordenação média das mesmas categorias sociais identificadas pelos membros das equipas, cuja empresa de origem é a actual companhia (50,1), e pelos membros, cuja empresa de origem é a ex-companhia A (35,98) ou a ex-companhia C, embora não haja diferenças significativas entre a ordenação média dos membros provenientes da actual companhia e da ex-companhia B (51,8). Constata-se que há também diferenças estatisticamente significativas entre a ordenação média das mesmas categorias sociais, conforme os membros das equipas têm formação secundária (41,3) ou superior (51,2). Finalmente, o género feminino identifica-se mais com aquelas categorias sociais do que o género masculino (ordenação média, respectivamente, de 36,4 e 46,3).

No que diz respeito ao índice de grupalidade, não se verificaram efeitos provenientes das variáveis idade [$F(7, 72) = 1,330$; $p = 0,249$], género [$t(78) = -0,945$; $p = 0,348$], antiguidade na empresa [$F(5, 74) = 0,462$; $p = 0,803$], antiguidade na equipa [$F(3, 75) = 0,596$; $p = 0,619$] e habilitações literárias [$F(3, 76) = 0,348$; $p = 0,790$]. Verificaram-se, contudo, efeitos provenientes das variáveis gestor/membro de equipa [$t(80) = 4,363$; $p = 0,000$], empresa de origem [$F(5, 72) = 3,356$; $p = 0,009$] e última promoção [$F(3, 73) = 5,343$; $p = 0,002$].

Foram, portanto, detectados os seguintes efeitos das variáveis sócio-organizacionais sobre as variáveis categoria social e índice de grupalidade: efeitos provenientes da qualidade de gestor/membro de equipa e de empresa de origem sobre ambas as variáveis, efeitos das habilitações literárias e do género apenas sobre a variável categoria social e efeitos da data da última promoção apenas sobre a variável índice de grupalidade.

6.2. Novas hipóteses de investigação

Estes resultados levam-nos, desde já, à formulação de novas hipóteses de investigação, que parecem associar, por um lado, as categorias sociais às variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais gestor/membro de equipa, empresa de origem, género e habilitações literárias, e, por outro, o índice de grupalidade às variáveis gestor/membro de equipa, empresa de origem e última promoção.

As hipóteses que pretendemos deduzir a partir destes resultados terão, em todo o caso, que reflectir, de acordo com o propósito deste estudo, a articulação entre a teoria da identidade social, por um lado, e a teoria dos sistemas dinâmicos, por outro. Decidimos, por isso, continuar a exploração dos resultados à luz da associação entre as variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais que controlam o índice de grupalidade. Como, porém, há variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais (gestor/membro de equipa e empresa de origem) que controlam simultaneamente as categorias sociais e o índice de grupalidade, importa verificar se existe ou não algum efeito de colinearidade, pois não é indiferente para essa formulação estarmos ou não em presença de uma variável que tenha um efeito de controlo sobre as outras (Guéguen, 1999; Pestana & Gageiro, 2005).

Procedemos então à realização de uma análise de regressão logística, utilizando o método descendente *stepwise* (rácio de máxima verosimilhança), uma vez que se desconhece teoricamente o comportamento das variáveis dependentes (ou endógenas), face às variáveis independentes (ou exógenas), e se pretende ainda avaliar a existência de colinearidade entre as variáveis independentes (Barros, 2004; Pestana & Gageiro, 2005). A análise de regressão logística é um procedimento estatístico alternativo à regressão linear, que tem a vantagem de permitir a violação dos critérios de normalidade e a utilização de variáveis independentes do tipo contínuo ou sob a forma de variáveis categóricas com mais de duas categorias (Barros, 2004).

Começámos por verificar se existe ou não efeito interactivo entre a categoria social e o índice de grupalidade que ajude a explicar a variável empresa de origem. O modelo final estimado explica entre 23,69% (segundo o

teste de Cox & Snell) e 34,7% da variância (segundo o teste de Nagelkerke) e ajusta-se bem aos dados, conforme se pode ver pelo teste de Hosmer-Lemeshow [$X^2(8) = 8,420$; $p = 0,394$]. O modelo prevê correctamente, apenas com a variável constante, 74,4% de resultados, prevendo correctamente 84,6% de resultados com todas as variáveis. A solução estimada terminou ao fim de 3 iterações, uma vez que o *log-likelihood* diminuía, pelo menos, 0,010% por cada iteração.

Quadro 7 – Efeito da variável empresa de origem: análise de regressão logística, método descendente *stepwise* (rácio de máxima verosimilhança)

Variáveis	Wald	Sig
Em equação		
Categoria social	5,927	0,015
Índice de grupalidade	7,659	0,006

$X^2(8) = 8,420$; $p = 0,394$ (teste de ajustamento de Hosmer & Lemeshow)

Como vemos no Quadro 7, as duas variáveis categoria social e índice de grupalidade entraram em equação, respectivamente, com um *Wald* de 5,927 ($p = 0,015$) e 7,659 ($p = 0,006$), sendo que é o seu efeito interactivo que ajuda, pois, a prever a variável empresa de origem. Com efeito, se eliminássemos do modelo qualquer uma das duas variáveis, reduziríamos o efeito da outra variável na predição da variável empresa de origem (*Sig. of the Change* $< 0,05$).

Seguidamente, fomos verificar se existia ou não efeito interactivo entre as referidas variáveis “categoria social” e “índice de grupalidade” na predição da variável sócio-organizacional gestor/membro de equipa.

Quadro 8 - Efeito da variável gestor/membro de equipa: análise de regressão logística, método descendente *stepwise* (rácio de máxima verosimilhança)

Variáveis	Wald	Sig
Em equação		
Categoria social	10,334	0,001
Índice de grupalidade	4,414	0,036

$\chi^2(8) = 3,592; p = 0,892$ (teste de ajustamento de Hosmer & Lemeshow)

O modelo (Quadro 8) revela um bom ajustamento, segundo o teste de Hosmer & Lemeshow [$\chi^2(8) = 3,592; p = 0,892$], com uma previsão de resultados correctos a subir de 81,7%, apenas com a variável constante, para 89%, com todas as variáveis. O R^2 explica entre 26,8% e 43,7% de variância, conforme é calculado, respectivamente, pelo teste de Cox & Snell ou de Nagelkerke.

Ambas as variáveis categoria social e índice de grupalidade entraram em equação no segundo *step*, com um *Wald*, respectivamente, de 4,414 ($p = 0,036$) e de 10,334 ($p = 0,001$). O *Sig. of the Change* é de 0,009, no caso de removermos a categoria social, e de 0,000, se removermos o índice de grupalidade. Constata-se, pois, a existência de um efeito interactivo entre estas duas variáveis, que ajuda a prever significativamente a variável sócio-organizacional gestor/membro de equipa.

Estamos, pois, em condições de formular e validar três novas hipóteses de investigação, uma das quais considera a associação entre o índice de grupalidade e a data da última promoção, conforme estas foram efectuadas antes ou depois da fusão, e duas que consideram o efeito interactivo da categoria social e do índice de grupalidade, quer na explicação das diferenças entre os membros das equipas, conforme foram recrutados para as empresas pré-fusão ou pós-fusão, quer nas diferenças do estatuto gestor de equipa versus membro de equipa.

No caso da data da última promoção, fizemos um *cut point* nos cinco anos, de modo a fazer coincidir a data da última promoção com o espaço

temporal da última fusão e com o respectivo suporte legal, conforme foi efectuada na ex-empresa pré-fusão ou na nova empresa pós-fusão.

No que diz respeito à variável sócio-demográfica empresa de origem, os resultados de uma análise de variância (ANOVA), permitiram-nos verificar se havia efeitos no índice de grupalidade provenientes da variável empresa de origem. É sabido, porém, que, neste teste, o nível de significância de F apenas nos permite concluir que, pelo menos, uma das médias da variável independente é significativamente diferente das demais. Efectuámos, por isso, comparações múltiplas *post-hoc*, a fim de identificar quais as médias que são significativamente diferentes.

Como poderemos ver no Gráfico 11 (cf. p. 231), quando apresentarmos os resultados comparados das diferentes hipóteses, o índice de grupalidade dos membros das equipas provenientes da ex-companhia B (2,7) apresenta um valor maior quando comparado com os membros provenientes da ex-companhia A (índice 1,9), da ex-companhia C (índice 1,9) e mesmo da actual companhia (índice 2,4). Estas diferenças entre os membros das equipas que transitaram das empresas pré-fusão e os que foram recrutados directamente para a nova empresa são significativas [$F(3, 76) = 3,356$; $p = 0,009$]. Porém, de acordo com o teste de comparações *post-hoc* de Fisher-LSD, não há diferenças significativas entre os membros provenientes da actual companhia e os que são provenientes da ex-companhia B ($p < 0,05$).

Dado que, na recolha dos dados sócio-organizacionais que foram objecto de análise preliminar, aquando da construção dos instrumentos, fora referido por membros de várias equipas, oriundos das ex-companhias A e C, que um dos factores disfuncionais do processo de fusão era o facto de a escolha do líder actual da nova empresa ter recaído sobre um membro da ex-companhia B, nós pensámos que essa poderia ser uma hipótese de estudo a considerar, tendo em conta os pressupostos da teoria da identidade social, de Tajfel (1984), ou, mais apropriadamente, da teoria da categorização social, tal como é formulada por Turner (1990). Poderíamos, de facto, estar em presença de um efeito de prototipicalidade, no caso da variável empresa de origem, e, nas três situações, de um efeito que remete para a permeabilidade das fronteiras na

explicação das tensões em torno do desenvolvimento das equipas. Neste sentido, as hipóteses foram formuladas nos seguintes termos:

Hipótese 3 – Num estágio pós-fusão, existe uma relação entre a permeabilidade das fronteiras intergrupo e a percepção que os membros das equipas de trabalho têm sobre o seu desenvolvimento grupal.

Hipótese 3.1 – Numa fase pós-fusão, os gestores das equipas tendem a identificar-se mais com a nova empresa pós-fusão e, ao mesmo tempo, a perceberem a sua equipa em níveis mais elevados de desenvolvimento grupal que os membros das equipas.

Hipótese 3.2 – Quanto mais os membros das equipas são promovidos na nova empresa pós-fusão mais elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das suas equipas; quanto menos são promovidos nas empresas pós-fusão menos elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal.

Hipótese 3.3 – Os membros das equipas recrutados directamente para a nova empresa pós-fusão tendem a identificar-se mais com a nova empresa pós-fusão e, ao mesmo tempo, a perceberem a sua equipa em níveis de desenvolvimento grupal mais elevados do que os que transitaram das empresas pré-fusão, excepto da empresa pré-fusão de que é originário o líder da nova empresa.

6.3. Validação das hipóteses

Ao mesmo tempo que temos novas hipóteses derivadas das variáveis socio-organizacionais, estamos agora em condições de analisar os resultados e poder validar as hipóteses de investigação que formulámos no início do nosso estudo, pois já conhecemos o efeito proveniente das variáveis sócio-organizacionais empresa de origem e gestor/membro de equipa, quer sobre as categorias sociais, quer sobre o índice de grupalidade, e ainda o efeito da

última promoção, que se manifesta apenas em relação ao índice de grupalidade.

Haveremos, pois, que ter em atenção o eventual efeito de controlo proveniente das duas primeiras variáveis, quando analisarmos as hipóteses que as associam, para o que utilizaremos o *split file* do *SPSS*, de modo a que nos asseguremos que, na interpretação dos resultados, a designação de membros de equipas significa, de facto, a exclusão dos gestores de equipas, e que a identificação com a *sua* empresa de origem significa a empresa para onde o membro da equipa foi efectivamente recrutado.

6.3.1. Validação da H1

Hipótese 1 – Os processos de fusão não eliminam as empresas pré-existentes (a nova empresa tem, durante longos períodos, uma parte ocupada pelas empresas anteriores e outra parte pela nova empresa).

As respostas ao QIS, no que diz respeito à identificação das categorias sociais no “nós” e nos “outros”, foram ponderadas com os coeficientes 3, 2 e 1, respectivamente para as 1ª, 2ª e 3ª escolhas, isto é, segundo a respectiva hierarquização.

Conforme podemos verificar no Gráfico 1 (cf. p. 221), os resultados revelam a existência de categorias sociais no endogrupo¹² ligadas à: actual equipa (27%), actual companhia (22%), ex-companhias (15%), organizações de trabalhadores (8%), ex-equipa (5%) e outras categorias (25%).

¹² Decidimos manter a terminologia da identidade social, de modo a facilitar a compreensão do “nós” e dos “outros”, à luz dos contributos das investigações utilizadas.

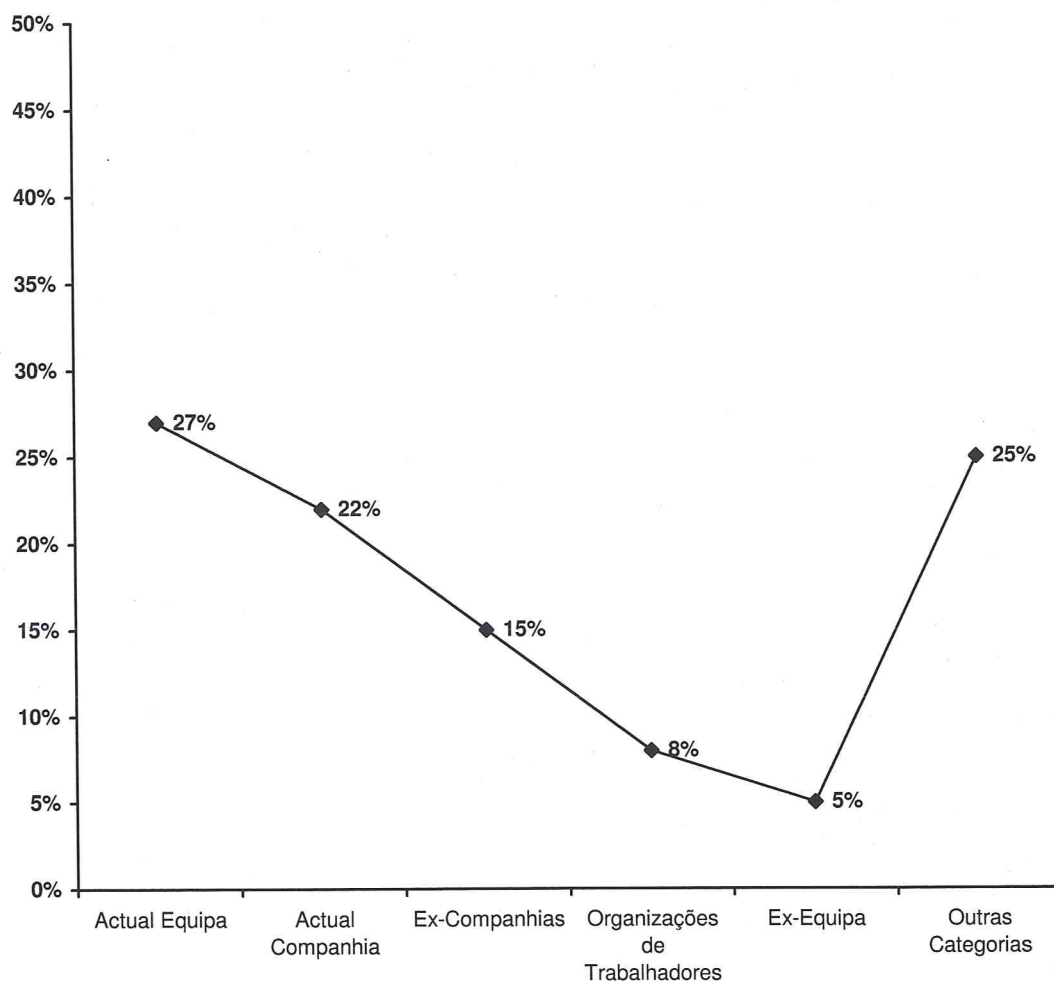


Gráfico 1 – Categorias sociais salientes no endogrupo após um processo de fusão de empresas (10 anos sobre a primeira fusão e 5 anos sobre a segunda fusão)

Por outro lado, o Gráfico 2 (cf. p.222) revela a existência de categorias sociais no exogrupo ligadas à: actual equipa (5%), actual companhia (13%), ex-companhias (15%), organizações de trabalhadores (19%), ex-equipa (4%) e outras categorias (40%).

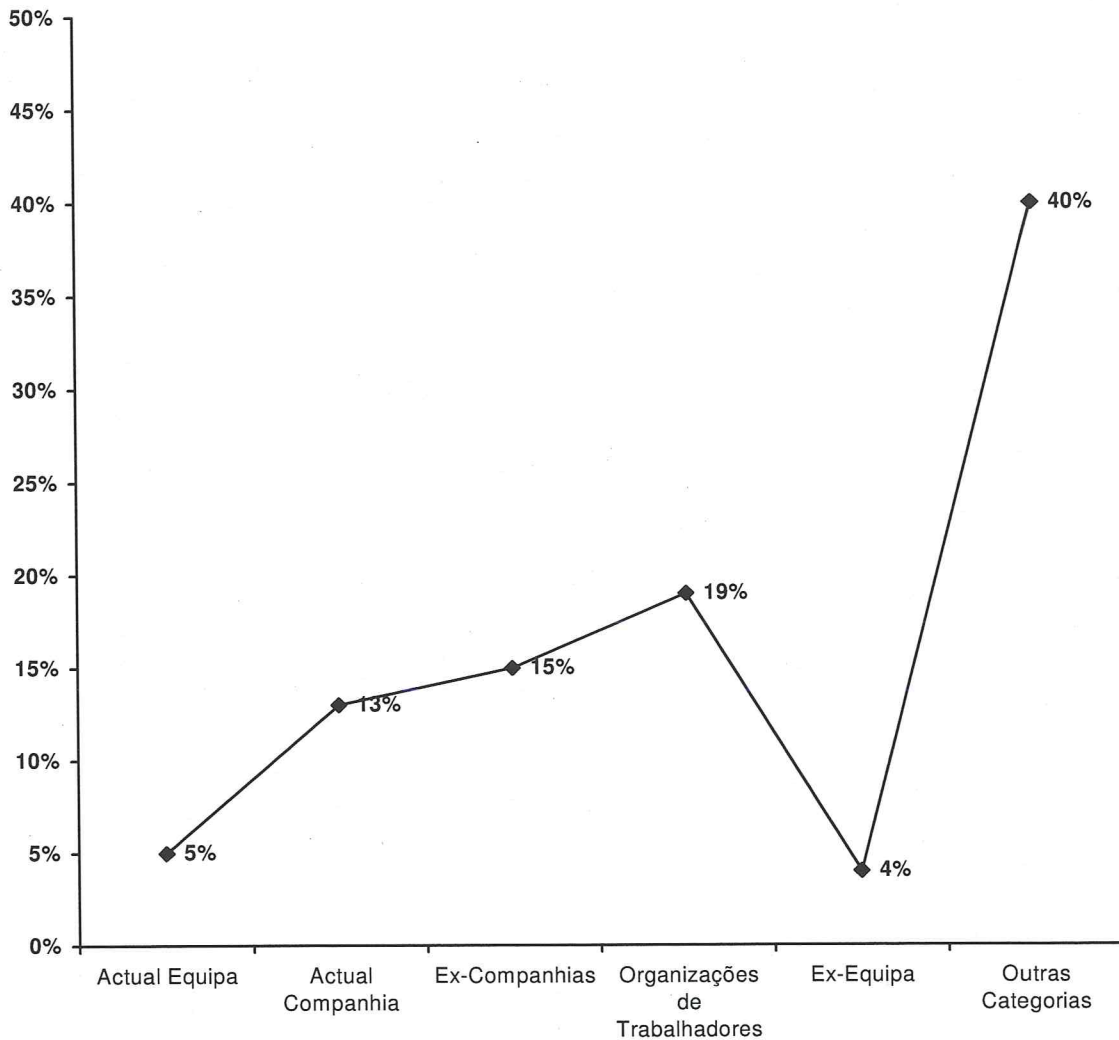


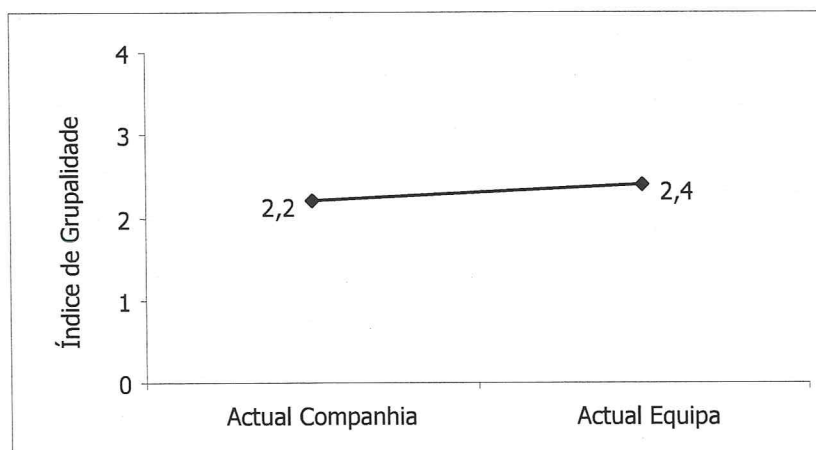
Gráfico 2 – Categorias sociais salientes no exogrupo após um processo de fusão de empresas (10 anos sobre a primeira fusão e 5 anos sobre a segunda fusão)

Vemos, pois, que, após 10 anos sobre a primeira fusão e 5 anos após a segunda, coexistem categorias sociais ligadas às actuais companhias e às ex-companhias, bem como à actual equipa e à ex-equipa, tanto no endogrupo como no exogrupo.

6.3.2. Validação da H2

Hipótese 2 – Quanto mais os membros das equipas se identificam com as categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão ou identificam os outros com as categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão menos elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das equipas; quanto mais os membros das equipas se identificam com as categoriais sociais ligadas à actual empresa ou à actual equipa mais elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal.

Testámos a seguir se há diferenças significativas no endogrupo entre as categorias actual companhia e actual equipa no que diz respeito ao índice de grupalidade. Conforme podemos verificar no Gráfico 3, o índice de grupalidade é respectivamente de 2,2 e 2,4, não havendo diferenças significativas [$t(51) = -1,261$; $p=0,213$].

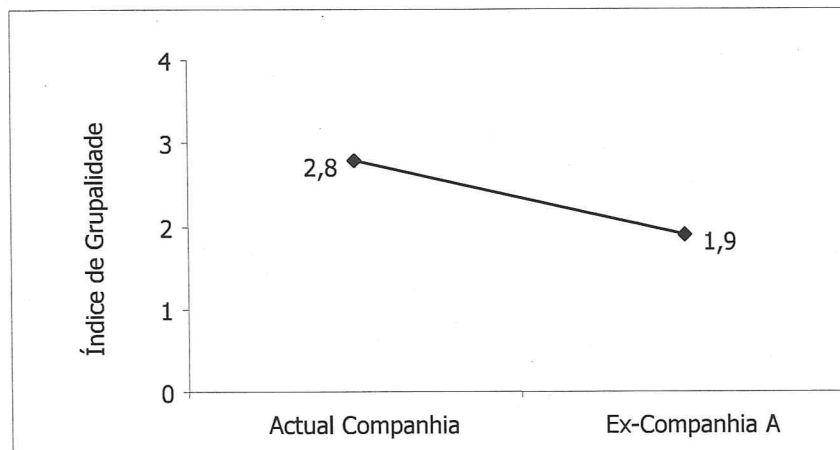


$t(51)=-1,261$; $p=0,213$

Gráfico 3 – Comparação entre o índice de grupalidade dos membros das equipas de trabalho segundo as categorias sociais do endogrupo actual companhia e actual equipa colocadas em primeiro lugar.

Quando comparamos, porém, as categorias sociais do endogrupo "actual companhia" e "ex-companhia A", conforme se pode verificar no Gráfico 4, o

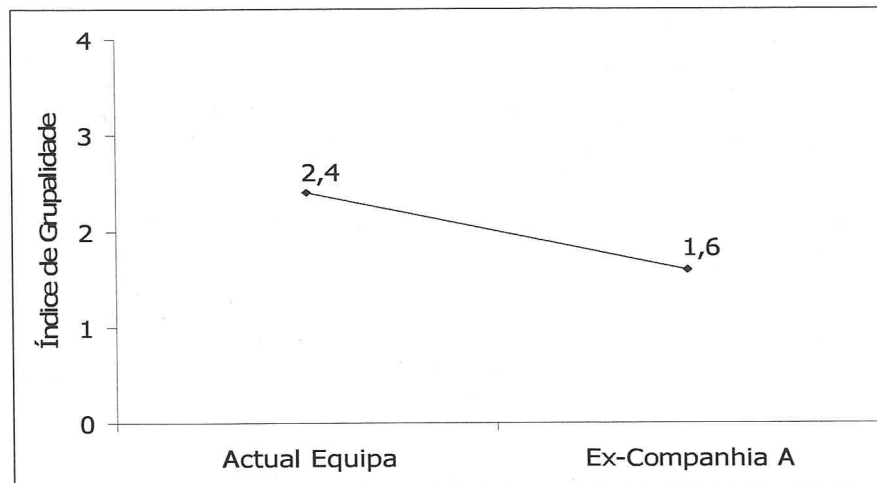
índice de grupalidade é respectivamente 2,8 e 1,9, sendo que estas diferenças são significativas [$t(39) = 3,211; p = 0,003$].



$t(39) = 3,211; p = 0,003$

Gráfico 4 – Comparação entre o índice de grupalidade dos membros das equipas de trabalho segundo as categorias sociais do endogrupo actual companhia e ex-companhia A colocadas em primeiro lugar.

Isto é, tanto existem diferenças significativas quando comparamos a actual companhia com a ex-companhia A, como quando comparamos a actual equipa com a mesma ex-companhia, conforme vemos também no Gráfico 5 (2,4 de índice de grupalidade na primeira categoria e 1,6 na segunda). Recordamos ainda, como vimos acima, que não existem diferenças significativas, no que diz respeito ao índice de grupalidade, quando comparamos as categorias sociais actual companhia e actual equipa.

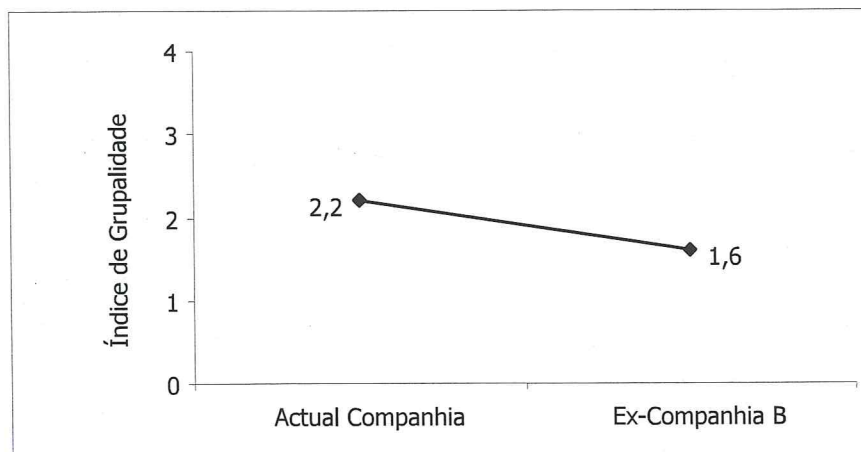


$t(42)=4,221; p=0,000$

Gráfico 5 – Comparação entre o índice de grupalidade dos membros das equipas de trabalho segundo as categorias sociais do endogrupo actual equipa e ex-companhia A colocadas em primeiro lugar.

De seguida, testámos igualmente se há diferenças significativas, mas agora no exogrupo, entre as categorias actual companhia e ex-companhia B (Gráfico 6) escolhidas também em primeiro lugar. O índice de grupalidade dos membros das equipas que escolheram a actual companhia é 2,2 e os que escolheram a ex-companhia B é 1,6, sendo que estas diferenças são significativas [$t(25) = 2,231; p=0.035$].

Do mesmo modo que no endogrupo, nota-se também, de facto, a existência de diferenças significativas no exogrupo, quando comparamos o índice de grupalidade dos membros das equipas que se identificam com a actual companhia e com uma ex-empresa, neste caso diferentemente, pois trata-se da ex-companhia B, em vez da ex-companhia A.



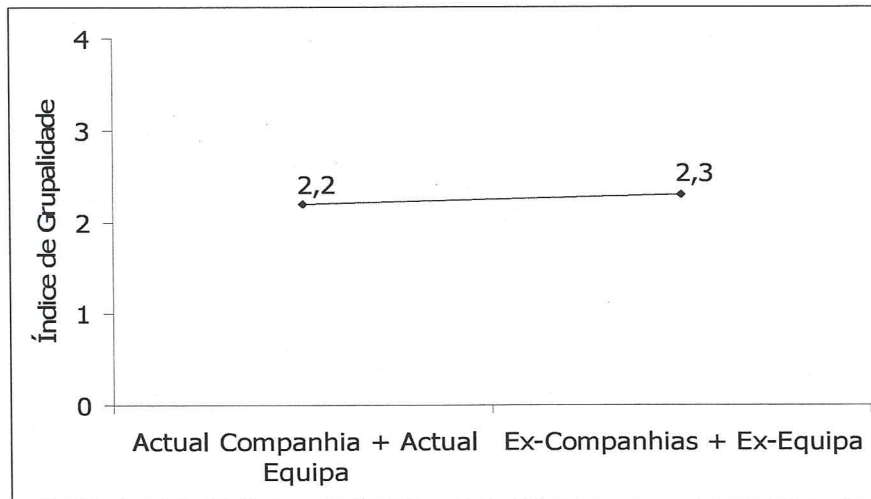
$t(25)=2,231; p=0,035$

Gráfico 6 – Comparação entre o índice de grupalidade dos membros das equipas de trabalho segundo as categorias sociais do exogrupo actual companhia e ex-companhia B colocadas em primeiro lugar

As diferenças encontradas, também, no exogrupo em relação às ex-companhias A e B no que diz respeito ao índice de grupalidade sugerem-nos novas análises nos diferentes níveis de identificação do “nós”. Isto é, de acordo com a teoria da identidade social, quando estamos em presença de uma categoria social mais inclusiva, será que as forças restritivas do desenvolvimento grupal se dissipam? Por exemplo, a identificação com as ex-companhias no “nós”, colocadas em terceiro lugar, terá a mesma força tensional que as ex-companhias se forem colocadas em primeiro lugar?

Decidimos, por isso, verificar se existiam diferenças significativas em relação ao índice de grupalidade entre as mesmas categorias sociais no endogrupo, mas escolhidas agora em terceiro lugar, conforme podemos verificar no Gráfico 7. A fim de viabilizar as amostras procedemos à agregação das respostas da actual companhia e actual equipa numa única variável, por um lado, e das ex-companhias e ex-equipa numa outra variável, por outro. O índice de grupalidade entre as duas amostras, respectivamente, 2,2 e 2,3, não revela diferenças estatisticamente significativas ($U=70,500; p=0,953$). Isto é, quando, no endogrupo, a identidade é revelada em terceiro lugar, as tensões ligadas às ex-companhias e às ex-equipas perdem a sua força restritiva no que diz

respeito à percepção que os membros das equipas têm sobre o seu desenvolvimento grupal.



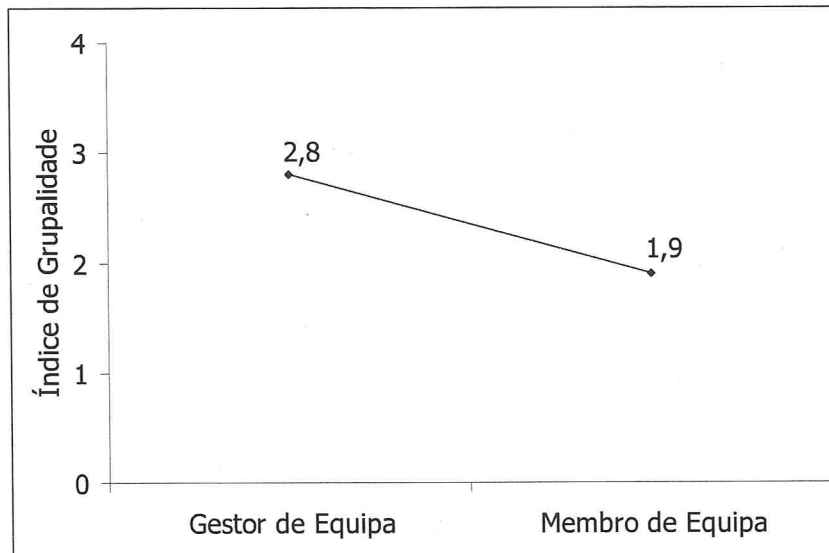
U=70,500; p=0,953

Gráfico 7 – Comparação entre as categorias sociais do endogrupo colocadas em terceiro lugar e o índice de grupalidade dos membros das equipas (nível membro de equipa).

6.3.3. Validação da H3

Hipótese 3 – Num estágio pós-fusão, existe uma relação entre a permeabilidade das fronteiras intergrupo e o desenvolvimento grupal das equipas de trabalho.

Hipótese 3.1 – Numa fase pós-fusão, os gestores das equipas tendem a identificar-se mais com a nova empresa pós-fusão e, ao mesmo tempo, a perceberem em níveis mais elevados o desenvolvimento grupal das suas equipas do que os membros das equipas.

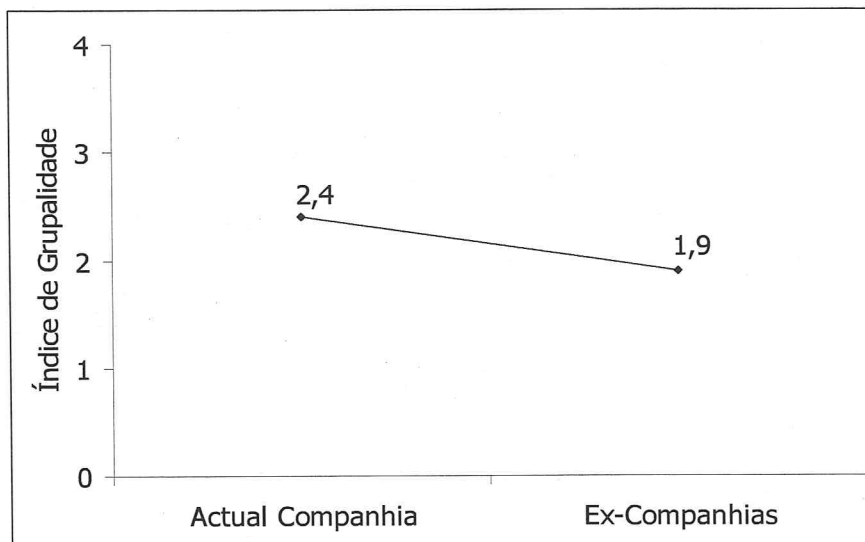


$t(80)=4,363; p=0,000$

Gráfico 8 – Comparação entre o índice de grupalidade dos gestores e dos membros das equipas

Como se pode ver no Gráfico 8, os gestores das equipas apresentam um índice de grupalidade (índice 2,8) superior ao dos membros das equipas (índice 1,9), sendo que estas diferenças são significativas [$t(80) = 4,363; p = 0,001$]. Os gestores percebem, pois, com níveis mais elevados a grupalidade das suas equipas do que os membros das equipas, que apresentam níveis menos elevados. Os gestores escolhem ainda mais vezes a actual equipa no “nós” do que os respectivos membros (51,3 de ordenação média dos gestores para 39,3 dos membros das equipas), sendo que estas diferenças são igualmente significativas, segundo o teste de Kruskal-Wallis [$X^2(1) = 4,856; p = 0,028$].

Hipótese 3.2 – Quanto mais os membros das equipas são promovidos na nova empresa pós-fusão mais elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das suas equipas; quanto menos foram promovidos na nova empresa pós-fusão menos elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal.



$t(75) = -3,004$; $p = 0,004$

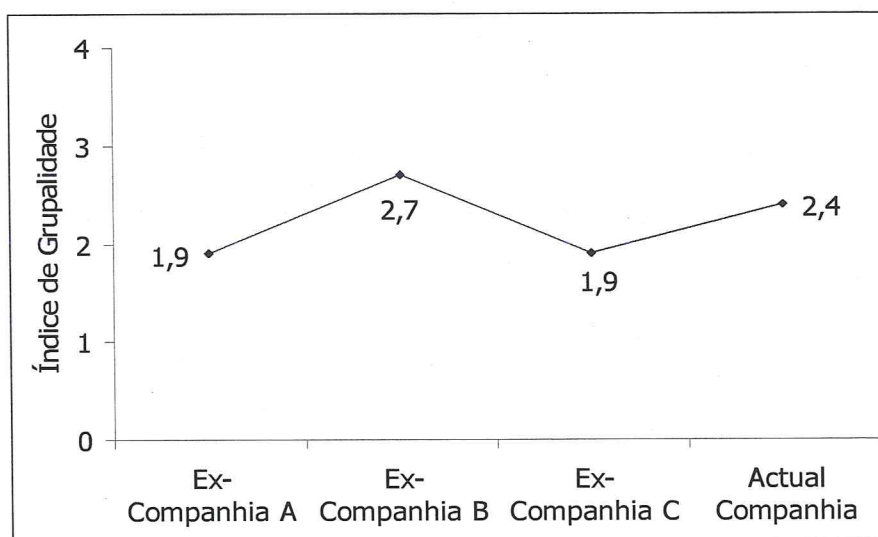
Gráfico 9 – Índice de grupalidade dos membros das equipas conforme foram promovidos nas empresas pré-fusão ou pós-fusão

O Gráfico 9 permite-nos verificar que os membros das equipas promovidos nos últimos 5 anos apresentam um índice de grupalidade de 2,4, enquanto os membros promovidos há mais tempo apresentam um índice de 1,9. Estas diferenças são significativas, como se pode ver pelos resultados [$t(75) = -3,004$; $p = 0,004$].

Temos, pois, que os membros das equipas promovidos já na empresa pós-fusão percebem em níveis mais elevados o desenvolvimento grupal das suas equipas do que os que foram promovidos nas empresas pré-fusão, que apresentam níveis menos elevados de desenvolvimento grupal.

Hipótese 3.3 – Os membros das equipas recrutados directamente para a empresa pós-fusão identificam-se mais com a nova empresa e, ao mesmo tempo, percebem em níveis mais elevados o desenvolvimento grupal das suas equipas do que os que transitaram das empresas pré-fusão, excepto da empresa pré-fusão, da qual é proveniente o líder da nova empresa.

Conforme podemos verificar no Gráfico 10, os membros das equipas que foram recrutados a partir das ex-companhias A e C têm um índice de grupalidade inferior aos que foram recrutados directamente para a actual companhia e aos que foram recrutados a partir da ex-companhia B. Apesar de existirem diferenças significativas, segundo a análise de variância, essas diferenças não se verificam, contudo, entre os membros provenientes da actual companhia e da ex-companhia B, conforme o teste *post-hoc* realizado.

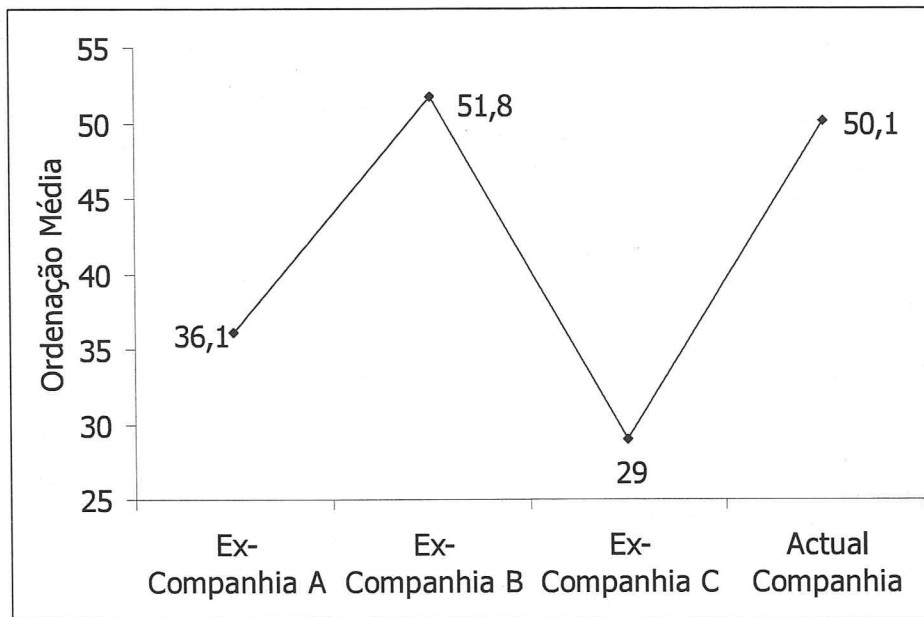


$F(3,76) = 3,356; p = 0,009$

Gráfico 10 – índice de grupalidade dos membros das equipas segundo as suas empresas de origem (pré-fusão ou pós-fusão)

Se atentarmos ainda no Gráfico 11, que apresenta o resultado de uma análise de variância não paramétrica de Kruskal-Wallis relativamente à escolha, em primeiro lugar, da categoria social "actual companhia" revelada pelos membros das equipas, conforme foram recrutados para cada uma daquelas empresas, constata-se que as ordenações médias das categorias apresentam diferenças significativas, conforme são provenientes da ex-companhia A (36,1), ex-companhia B (51,8), ex-companhia C (29) ou actual companhia (50,1),

sendo que não há igualmente diferenças significativas entre os membros provenientes da actual companhia e da ex-companhia B.



$$\chi^2 (5) = 16,006; p=0,007$$

Gráfico 11 – Comparação entre a escolha da categoria social actual companhia, de acordo com a empresa, a partir da qual foram recrutados

6.3.4. Validação da H4 – Análise dos resultados de nível grupal

Hipótese 4 – Nas equipas de trabalho, numa situação pós-fusão, existe uma relação entre as categorias sociais pós-fusão e pré-fusão e o respectivo nível de desenvolvimento grupal. Quanto maior é o rácio de categorias sociais pós-fusão/pré-fusão maior é o seu desenvolvimento grupal, quanto menor é o rácio, menor é o seu desenvolvimento grupal.

Até este momento estivemos a analisar os resultados e a discutir as hipóteses de investigação sem cuidar da agregação dos dados segundo o nível grupal. É certo que, ao longo da discussão, falámos sempre de membros de equipas a propósito das categorias sociais e do índice de grupalidade. Todavia,

não deixámos de nos situar sempre no nível individual, muito embora a referência de análise tivesse sido a categoria social, pois a existência do “nós” em relação às ex-empresas pré-fusão, por exemplo, não remete necessariamente para o nível grupal, segundo a tese que vimos defendendo. Trata-se, de facto, no limite, de um foco de análise do lado das categorias sociais sobre a relação destas com o índice de grupalidade, enquanto percepção que os membros das equipas, individualmente considerados, têm sobre o desenvolvimento das suas equipas.

Poder-se-ia argumentar que, sendo nossa intenção proceder à articulação de duas teorias sobre grupos, nos bastaria esse foco de análise, já que ele é claro quanto à influência que as categorias sociais têm sobre os membros das equipas no que diz respeito às dinâmicas que são associadas à sua percepção sobre o desenvolvimento grupal. Sucede que a intenção inicial era a de perceber em que medida as categorias sociais se constituíam como forças impulsoras ou restritivas no desenvolvimento das equipas de trabalho. Em algum momento, pois, o nível grupal deveria ser também um foco de análise.

A dimensão da amostra, por um lado, e das equipas, por outro, constitui, desde logo, porém, um constrangimento para que toda a análise que efectuámos a partir das variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais possa ter lugar integralmente no nível grupal, pois a forma como os indivíduos estão distribuídos pelas equipas nem sempre permite pôr em evidência cada uma daquelas variáveis ao nível da equipa. O mesmo acontece com as categorias sociais, que têm também uma distribuição heterogénea nas equipas.

Ainda assim, tal como desejávamos, foi possível proceder a uma análise na perspectiva grupal, para o que houve que acautelar as condições de agregação a que já fizemos referência na página 209.

Quadro 9 – Critério de agregação de dados individuais em equipa segundo os índices de concordância AD_M e F

	AD				F (Anova)
	M	DP	Mínimo	Máximo	
Índice de grupalidade	0,40	0,20	0,18	0,92	3,4*

* $p < 0,001$

A aplicação dos critérios de agregação, segundo o índice de concordância AD_M e o rácio F de Anova (Quadro 9), levou à exclusão de uma das equipas de trabalho (equipa 2), uma vez que o índice apurado (0,92) ultrapassa o respectivo *cut point* (0,83).

Procedemos então a um estudo de correlação entre, por um lado, o rácio de identidade, apurado no nível equipa segundo a fórmula já referida, que considera no numerador a diferença entre as categorias sociais actual empresa e ex-empresas, e, no denominador, o número de membros da equipa, e, por outro lado, a média do índice de grupalidade. Recorremos ao coeficiente de correlação de Spearman, uma vez que a amostra é reduzida ($N=12$) e há violação da normalidade dos dados. Conforme podemos ver no Quadro 10, existe, de acordo com Cohen (1988), uma correlação elevada ($r=0,68$; $p=0,015$ bi-lateral) entre ambos os elementos em análise.

Quadro 10 – Correlação entre o rácio de identidade e o índice de grupalidade (nível Equipa; $N=12$)

Variáveis	1	2
1. Rácio de identidade	1,00	0,68*
2. Índice de grupalidade		1,00

* $p= 0,015$ bi-lateral

Podemos, pois, concluir que quanto maior é o rácio de identidade das equipas, maior é o seu desenvolvimento grupal. Ora, sabendo nós que, por um lado, este rácio é determinado pela relação entre as categorias sociais pós-fusão e as categorias sociais pré-fusão, tendo em conta o número de membros de cada equipa, e, por outro, que o índice de grupalidade é apurado segundo a média dos resultados produzidos na equipa, de acordo com critérios de agregação interclasse e intraclasse, sendo, por isso, um indicador do seu nível maturacional, estamos, de facto, em presença de forças tensionais (impulsoras ou restritivas), que se manifestam nas zonas de fronteira das equipas, acelerando ou travando o seu desenvolvimento.

7. Discussão dos resultados

7.1. Discussão da H1

Hipótese 1 – Os processos de fusão não eliminam as empresas pré-existentes (a nova empresa tem, durante longos períodos, uma parte ocupada pelas empresas anteriores e outra parte pela nova empresa).

É vasta a literatura sobre fusões de empresas que refere a existência de efeitos não previstos nos planos iniciais, que muitas vezes afectam irreversivelmente todo o processo de combinação (Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1992; Marks & Mirvis, 1998; Habeck, Kroeger & Traem, 2000; Daniel & Metcalf, 2001; Very, 2002).

Buono & Bowditch (1989), tendo acompanhado o processo de fusão de dois bancos americanos, concluíram que, ao fim de 5 anos, ainda se sentiam os efeitos da combinação. Propõem, por isso, uma abordagem integrada dos processos de fusão, de modo a incluir os aspectos comportamentais. O sétimo e último estágio, como vimos (página 157) é o da *combinação psicológica*, o qual se prolonga para além do estágio da *combinação formal e físico-legal* e é responsável pela maior parte dos fracassos dos processos de fusão, em particular das combinações horizontais.

No nosso estudo, como se pode ver no Gráfico 1 (cf. p. 221), cinco anos depois da última fusão e dez anos após a primeira, os resultados mostram ainda com muita relevância a existência de categorias sociais ligadas às ex-empresas.

É certo que no endogrupo as categorias sociais ligadas à actual companhia e à actual equipa de trabalho são mais inclusivas do que as categorias sociais ligadas às ex-companhias e à ex-equipa de trabalho; porém, no exogrupo (cf. Gráfico 2, p. 222), as mais inclusivas são as que estão sob a designação de organizações de trabalhadores e que incluem sindicatos, comissão de trabalhadores e associação de empregados, seguindo-se as ex-

companhias e a actual companhia. A actual equipa e a ex-equipa são também mencionadas.

Não deixa de ser interessante referir, aliás, que, durante a recolha dos questionários foram verbalizadas, um pouco sob a forma de confiança, afirmações mais ou menos nos seguintes termos: "se eles soubessem que eu escrevi o nome da minha ex-companhia..."; "deixe-me dizer-lhe a si o nome da minha ex-companhia, pois não devo escrevê-lo"; "eu cá ainda sou da companhia..., serei sempre", tudo referências à ex-companhia A, como acabaram por referir. Foi também possível constatar que a regra da proporcionalidade na escolha inicial das equipas de trabalho, tal como foi prometida no início do processo, de modo a acautelar a formação de equipas de trabalho mistas, foi muitas vezes violada, pois formalmente as ex-companhias deixaram de existir e deixou, por isso, de haver controlo sobre as escolhas desse ponto de vista. Constatou-se ainda, que existiam cumplicidades entre gestores e membros das equipas, de modo a cooptar-se membros das mesmas ex-equipas. Foram descritos também alguns rituais de comemoração de eventos que permaneciam exclusivos das antigas empresas e com carácter mais ou menos secreto. Estas ambiguidades pareciam comprometer o objectivo de se acelerar a coesão organizacional, pois as categorias sociais em torno das ex-companhias deixaram de ser legítimas como critério de escolha para a formação de outras equipas.

Leeuwen & Knippenberg (2001), numa abordagem às fusões sob a perspectiva da identidade social, tendo estudado as relações entre a identificação pré-fusão (identificação com o grupo original pré-fusão) e a identificação pós-fusão (identificação com o grupo combinado resultante da fusão), revelou semelhanças ou dissemelhanças em termos de estilos de associação de grupos, as quais interagiram com a presença ou a ausência do reconhecimento formal dos subgrupos, tendo sido determinante o carácter positivo ou negativo da mudança da identificação anterior ou posterior à fusão. Uma mudança positiva, no sentido da adopção de uma identidade comum pós-fusão, foi encontrada quando estilos de grupos semelhantes se combinaram com uma estrutura de subgrupos distinta, o mesmo acontecendo quando estilos

de grupo diferentes foram combinados com uma estrutura onde não havia subgrupos.

Ao contrário do que é assumido em muita literatura sobre fusões, que pressupõe o abandono das identidades de grupo pré-fusão como um pré-requisito para a adoção de uma nova identidade de grupo pós-fusão, Leuwen & Knippenberg (2001) entendem que a preservação da identidade original ajuda a interiorizar a nova estrutura e a construir uma nova identidade de grupo.



Figura 7 – Processos de fusões e aquisições: combinação de estruturas organizacionais de tarefa pré-existent

O que nos parece, pois, evidente, a partir dos resultados ora encontrados, é que, não obstante dar-se por concluído formalmente o processo de fusão, há identidades ligadas às ex-companhias que se revelam sob a forma de categorias sociais, as quais geram no *espaço de vida* e no *campo social* forças tensionais, em que as forças restritivas têm maior potência e comprometem, por isso, a combinação pós-fusão. Conforme ilustramos na Figura 7, frequentemente, a tentação dos decisores organizacionais é ganhar

tempo, cuidando da combinação das estruturas de tarefa, esquecendo que um processo de fusão supõe também que se acautelem os aspectos sócio-afectivos. Com efeito, uma fusão só se considera completa, quando se combinam do mesmo modo as estruturas psico-sócio-afectivas e as estruturas de tarefa (Figura 8). Como vimos, Buono & Bowditch 1989) chegam a prever o estágio 7, da combinação psicológica, para ajudar à estabilidade organizacional, caracterizado pela clarificação das ambiguidades, da cooperação e da tolerância intra e inter-departamental.

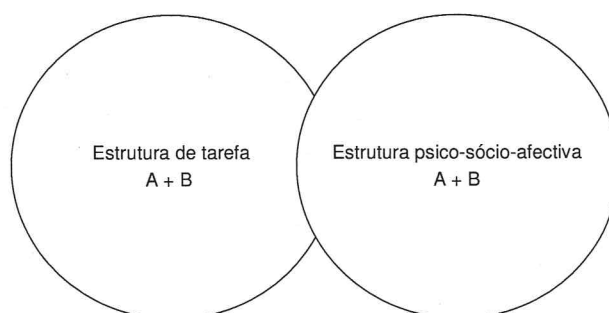


Figura 8 – Processos de fusões e aquisições: combinação de estruturas organizacionais de tarefa e psico-sócio-afectivas pré-existent

7.2. Discussão da H2

Hipótese 2 – Quanto mais os membros das equipas se identificam com as categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão ou identificam os outros com as categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão menores são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das suas equipas; quanto mais os membros das equipas se identificam com as categoriais sociais ligadas

à actual empresa ou à actual equipa (endogrupo) maiores são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das suas equipas.

No nosso entendimento, um grupo, para existir, tem que ter à partida um alvo mobilizador comum, percebido e valorizado como tal, e, ainda, estabelecer relações entre as pessoas em função desse alvo (Miguez & Lourenço, 2001). Sem estas condições, o grupo pode, de facto, não passar da fase de não-grupo ou, sendo um grupo, estabilizar muito tempo ou mesmo definitivamente nas primeiras fases de desenvolvimento. De acordo com o referido modelo, as tensões intergrupo/intragrupo ocorrem sobretudo no primeiro ciclo de desenvolvimento (primeira e segunda fases) e podem constituir-se como forças impulsoras ou restritivas do desenvolvimento grupal.

A análise dos resultados no endogrupo (cf. Gráfico 3) revela haver concordância entre a identificação com a actual equipa (segundo o QIS) e o índice de grupalidade (segundo o QDE). O índice 2,4 no QDE sugere que os membros das equipas que escolheram a actual equipa em primeiro lugar no "NÓS" apresentam níveis mais elevados de percepção da grupalidade, sugerindo que têm já resolvidas as questões relacionadas com o ciclo sócio-afectivo e tendo colocado já como preocupação as questões mais centradas na tarefa.

O QDE, construído segundo a definição de grupo de Miguez & Lourenço (2001) não integra explicitamente questões relacionadas com a identidade ou a pertença. Conceptualmente, o modelo parte do princípio de que a interdependência dos membros em torno de um alvo mobilizador comum, valorizado e percebido como tal, bem como a existência de uma estrutura assente em dois subsistemas – sócio-afectivo e tarefa – dependentes mutuamente um do outro, são condição necessária e suficiente para se gerar energia grupal. O QIS parece apoiar empiricamente este postulado.

Com efeito, é difícil entender que os membros de um grupo criem uma estrutura, estabeleçam normas de conduta entre si e partilhem valores sem se perceberem como "pertencendo" àquele grupo (Bollen & Hoyle, 1990).

Vejamos, porém, quando comparamos, por um lado, os resultados do QDE (índice de grupalidade) entre os membros das equipas que se

identificaram com a actual companhia e com a ex-companhia A (Gráfico 4) e, por outro, os que se identificaram com a actual equipa e com a actual companhia (Gráfico 3). No primeiro caso, estamos perante diferenças estatisticamente significativas, sendo que os membros das equipas que se identificam com a actual companhia apresentam níveis mais elevados de percepção da grupalidade do que os que se identificam com a ex-companhia A. No segundo caso, não existem diferenças significativas, sendo que os membros das equipas que se identificam quer com a actual equipa, quer com a actual companhia têm igualmente níveis mais elevados de percepção da grupalidade.

Há também diferenças significativas quando comparamos, no exogrupo, os resultados do índice de grupalidade dos membros das equipas que identificam os outros com a actual companhia e com a ex-companhia B, sendo que no, primeiro caso, o índice de grupalidade revela que revela níveis mais elevados de percepção e, no segundo caso, níveis menos elevados. Estes resultados vêm revelar que, tanto no endogrupo, isto é, quando os membros das equipas se identificam com a actual companhia, como no exogrupo, quando os membros das equipas identificam os outros com a actual companhia, os membros das equipas apresentam níveis mais elevados de percepção de desenvolvimento grupal.

Esta comparação é útil para verificarmos a utilidade do QIS, pois os membros das equipas não apresentam os mesmos resultados no QDE, independentemente da sua pertença à actual companhia ou às ex-companhias A e B. Isto é, a sua identificação ou a identificação dos outros com a actual companhia actua como força impulsora na percepção do desenvolvimento grupal, enquanto a sua identificação com a ex-Companhia A ou a identificação dos outros com a ex-companhia B actua como força restritiva.

Não surpreende, pois, a existência de um índice de grupalidade no exogrupo que sugere estarem também já resolvidas as questões sócio-afectivas. O "nós" e os "outros" remetem-nos conceptualmente para os níveis de identidade pessoal e social. Um bom resultado no QDE indicia o carácter mais inclusivo da categoria social ligada à actual companhia, a qual, de acordo com a teoria da identidade social, não produz, por isso, enviezamento intergrupo. Isto é, à medida que a equipa de trabalho progride enquanto grupo,

a categoria social que a supra-ordena (actual companhia) e que ordena ainda as outras equipas do mesmo sistema social, leva os membros das equipas a considerar que os "outros" somos também "nós", uma vez que o que prevalece é o nível da identidade individual.

Nem sempre, porém, a pertença comum a uma categoria supra-ordenada elimina a acentuação da diferenciação categorial num determinado campo social. Pode verificar-se o cruzamento de múltiplas pertenças, em que os indivíduos pertencem a categorias diferentes segundo um critério e pertencem a uma mesma categoria segundo outro critério. O cruzamento de pertenças, segundo um estudo experimental desenvolvido por Doise (1985), conduziu à debilitação do processo de categorização numa situação em que os encontros eram individuais, mas acentuou as pertenças comuns de um lado e as diferenças do outro em situação de encontro colectivo.

Esta prevalência do "eu" só aparentemente parece opor-se à da identidade grupal. A ideia de um modelo linear que coloca em acção um campo de forças antagónicas que opõem o nível individual ao nível grupal não é consensual na psicologia dos grupos. Por exemplo, o aspecto mais controverso da teoria da auto-categorização é a existência de um antagonismo funcional na conceptualização de um modelo unidimensional bipolar entre a identidade pessoal e a identidade social, que implica a despersonalização quando ocorre a auto-categorização de nível social (Santos, 1999).

De facto, segundo a teoria da identidade social, todo o comportamento pode ser representado segundo um *continuum* bipolar, em que, de um lado, a interacção é determinada pelas características dos indivíduos (comportamento interpessoal) e, do outro lado, pelas pessoas enquanto membros do grupo (comportamento grupal). A identidade social manifesta-se no extremo do pólo intergrupo (Tajfel, 1984). Temos, assim, que o comportamento interpessoal é associado à saliência da identidade pessoal e que o comportamento intergrupo é associado à saliência da identidade social (Turner, 1990).

Ainda que haja investigações a sustentar que as saliências não são indissociáveis dos contextos em que ocorrem (Vala, 2000; Hogg & Terry, 2000) e que, nesse sentido, não haveria que recorrer ao conceito de despersonalização proposto por Turner (1990) para explicitar que uma saliência

implica a inexistência de outra situada no mesmo *continuum*, parece oportuno recorrer a Alderfer (1987), o qual sugere um modelo ortogonal para representar as relações entre grupos, em que um dos eixos representa o nível individual e o outro o nível grupal, pois funcionalmente ambos os níveis podem existir autonomamente sem serem uma ameaça recíproca.

Nos processos de fusão de empresas, Anastasio *et al.* (2002) tendo estudado o enviezamento intergrupo a partir de bancos que se fusionaram horizontalmente, concluíram que as representações mais inclusivas da organização fusionada predisseram significativamente níveis mais baixos de enviezamento, e que quanto mais a organização era entendida como um grupo tanto menor era o enviezamento.

As estratégias em torno do desenho organizacional nos processos de fusão procuram desenvolver-se aparentemente com alguma coerência nos diferentes níveis organizacionais, desde as mais pequenas unidades aos grandes departamentos: por um lado, acentua-se o papel das equipas de trabalho mistas (com membros provenientes das empresas pré-fusão) com a fixação de alvos comuns, procedimento com o qual se espera uma aceleração da fusão e, por outro, faz-se apelo à adesão à nova empresa estabelecendo-se uma nova missão organizacional, com a qual se procura a mobilização de todos os membros (Cartwright & Cooper, 1992; Mark & Mirvis, 1998; Hanson, 2001; Gancel, Rodgers & Raynaud, 2002; Lees, 2003). Não parecem ser, por isso, pelo menos, aos olhos do poder decisional, estratégias paradoxais. Porém, o enviezamento intergrupo induzido por estas estratégias pode revelar-se como um factor de desaceleração do processo de combinação das estruturas pré-existentes, pois as novas estruturas não são necessariamente percebidas como pertencendo à mesma categoria social só porque fazem parte da mesma matriz organizacional pós-fusão. Há factores relevantes que, muitas vezes, desaceleram a combinação das estruturas sócio-afectivas (por exemplo, pertenças formais precedentes, estatuto, situações de contacto, grau de interdependência exigido pela tarefa).

De acordo com Moreland (1985), o enviezamento intergrupo pode manifestar-se: 1) sob forma afectiva (pela existência de um sentimento de atracção ao grupo), 2) cognitiva (pela crença na semelhança dos membros do

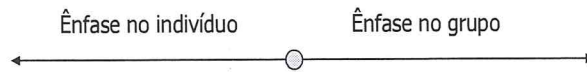
grupo) e 3) comportamental (pelo facto de os membros do grupo obterem recompensas mútuas).

Retomando a nossa hipótese, nós verificamos que a identificação com a categoria social pós-fusão de nível organizacional supra-ordenado (actual companhia) faz progredir o desenvolvimento grupal em torno das equipas de trabalho para o ciclo centrado na tarefa. O facto dos membros das equipas colocarem no exogrupo a mesma categoria social, ao mesmo tempo que progredem no desenvolvimento grupal em torno das suas novas equipas de trabalho, significa que o enviezamento intergrupo se pode manifestar numa outra situação do *continuum* interpessoal – intergrupar.

O mesmo acontece relativamente às categorias sociais escolhidas no endogrupo em terceiro lugar, em que não existem diferenças significativas no respectivo índice de gruparidade quando se comparam, de um lado, a actual companhia ou a actual equipa e, do outro, as ex-companhias e as ex-equipas. Isto é, as diferenças nos níveis de percepção sobre o desenvolvimento grupal tendem a dissipar-se à medida em que diminui o enviezamento intergrupo, pela existência de uma categoria social supraordenada no primeiro “nós”.

Certo, de acordo com a nossa hipótese, é que existe um enviezamento intergrupo em relação às empresas pré-fusão, ora no endogrupo (ex-companhia A), ora no exogrupo (ex-companhia B), e que este fenómeno, quando se verifica na primeira escolha, faz estabilizar as novas equipas de trabalho no ciclo de desenvolvimento sócio-afectivo, segundo o Modelo de Miguez & Lourenço (2001).

MODELO 1
NÍVEL INDIVIDUAL VERSUS GRUPAL



MODELO 2
NÍVEL INDIVIDUAL E GRUPAL

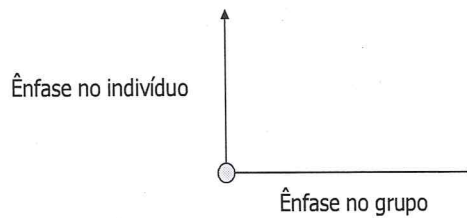


Figura 9 – Ortogonalidade do nível individual e grupal (Alderfer, 1987)

7.3. Discussão da H3

Hipótese 3 – Num estágio pós-fusão, existe uma relação entre a permeabilidade das fronteiras intergrupo e o desenvolvimento grupal das equipas de trabalho.

Hipótese 3.1 – Numa fase pós-fusão, os gestores das equipas tendem a identificar-se mais com a nova empresa pós-fusão e, ao mesmo tempo, a perceberem em níveis mais elevados o desenvolvimento grupal das suas equipas do que os membros das equipas.

Como se pode ver no Gráfico 8, os gestores das equipas apresentam um índice de grupalidade (índice 2,8) superior ao dos membros das equipas (índice

1,9), sendo que estas diferenças são significativas [$t(80) = 4,363$; $p = 0,001$]. Os gestores percebem, pois, em níveis mais elevados o desenvolvimento grupal das suas equipas do que os membros das equipas. Os gestores escolhem ainda mais vezes a actual companhia e a actual equipa no "nós" do que os respectivos membros (54,3 de ordenação média daquelas categorias por parte dos gestores, para 38,7 por parte dos membros das equipas), sendo que estas diferenças são igualmente significativas, segundo o teste de Kruskal-Wallis ($p = 0,006$), que efectuámos para controlar o efeito das variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais.

Os gestores das equipas percebem, pois, em níveis mais elevados o desenvolvimento grupal das suas equipas do que os membros das equipas. De acordo com o modelo de Miguez & Lourenço (2001), têm já resolvidas as questões relativas ao ciclo sócio-afectivo, enquanto os membros das equipas percebem as suas equipas em níveis inferiores de desenvolvimento, que se caracterizam, nomeadamente, pela contradependência em relação ao líder, e não indicam terem sido resolvidas ainda completamente as questões sócio-afectivas. A coesão dos membros das equipas, muito forte na fase 1, mas centrada na figura do líder, começa a dar sinais de desintegração aquando da sua passagem para a fase 2.

Os resultados são concordantes entre os dois instrumentos de análise, isto é, tanto o QDE, comparando o índice de grupalidade entre gestores e membros das equipas, como o QIS, comparando a sua identidade com a actual companhia e com a actual equipa, revelam que há diferenças estatisticamente significativas entre uns e outros. Eles mostram a existência de forças tensionais a operar no *espaço de vida*, na zona de intersecção das variáveis individuais e de grupo, com valências de sinal diferente, sendo que apenas as que são provenientes dos gestores têm uma valência positiva.

As fronteiras entre as equipas são cada vez mais fluídas (Sundstrom *et al.*, 2000; Arrow, McGrath & Berdahl, 2000), em virtude da complexidade do meio em que actuam, pelo que os gestores são os primeiros a ser, muitas vezes, simultaneamente membros de outras formas organizativas, por exemplo, integrarem uma outra equipa somente constituída por gestores. Isto é muito

evidente nos processos de fusão em que se torna necessário combinar estruturas de tarefa e, ao mesmo tempo, conviver com as anteriores.

A escolha dos gestores nos processos de fusão costuma ser anterior à constituição das respectivas equipas (Marks & Mirvis, 1998). É, por isso, de esperar, de acordo com a teoria da identidade social (*e.g.*, Tajfel, 1968; Turner, 1991; Brown, 2000), que os gestores tenham obtido já ganhos psicológicos suficientes, enquanto indivíduos, com a nova situação e tenham, por isso, efectuado a sua própria mobilidade social. Já os membros das equipas, presos às fronteiras das ex-empresas, experimentam maior dificuldade, pois são impulsionados a actuar em conjunto como membros das equipas, pelo que progridem mais lentamente no desenvolvimento grupal.

Terry, Carey & Callan (2001), tendo desenvolvido uma investigação numa perspectiva intergrupo, de acordo com a teoria da identidade social, sobre os efeitos de uma fusão de duas companhias aéreas australianas, concluíram que: 1) os efeitos negativos da fusão atingiram mais os empregados de menor estatuto da organização pré-fusão; 2) a percepção das fronteiras permeáveis do intergrupo na nova organização era associada positivamente à identificação com a nova organização e com os resultados quer relativos ao trabalho quer à pessoa entre os empregados de estatuto mais baixo da organização pré-fusão, mas negativamente com os resultados relativos à pessoa entre os empregados com um estatuto mais elevado.

Hipótese 3.2 – Quanto mais os membros das equipas são promovidos na nova empresa pós-fusão mais elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das suas equipas; quanto menos são promovidos na nova empresa pós-fusão menos elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal Hipótese

As promoções são a expressão concreta da mobilidade vertical ascendente desenvolvida pelos membros das organizações e constituem, por isso, formas de reconhecimento muito comuns (Peiró, 2000b).

Nos processos de fusão de empresas, as promoções são frequentemente utilizadas como forma de organizar as novas equipas de trabalho (Cartwright & Cooper, 1992; Mark & Mirvis, 1998; Hanson, 2001; Gancel, Rodgers & Raynaud, 2002; Lees, 2003). Nos estádios pré-fusão, quando a fusão é já conhecida e inevitável, ocorrem muitas vezes promoções de forma a garantir situações irreversíveis na nova empresa. De um modo geral, as promoções efectuadas nestas circunstâncias são, por isso, desvalorizadas na nova organização, pois não têm correspondência com muitas das situações criadas no âmbito das estratégias de combinação das estruturas formais pré-existentes. São frequentemente utilizadas nas estruturas a extinguir como formas de sobrevivência de estatutos e como estratégias individuais e de grupo para condicionar os cenários de combinação (Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1992; Marks & Mirvis, 1998). Nestas circunstâncias, as promoções que ocorrem na empresa pós-fusão parecem ser mais valorizadas, pois decorrem de estratégias vencedoras "legítimas" face ao novo desenho organizacional.

Deste modo, de acordo com a teoria da identidade social, os membros das equipas empreendem, uma vez que as fronteiras do intergrupo são permeáveis, estratégias individuais com vista a alcançar uma identidade social positiva. Estas estratégias individuais fazem parte de um processo cognitivo de interiorização da qualidade de membro do novo grupo que se destina também a melhorar a sua auto-imagem (Tajfel, 1984; Turner, 1987; Leyens & Yzerbyt, 1999; Haslam, 2001).

Modelo de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001)

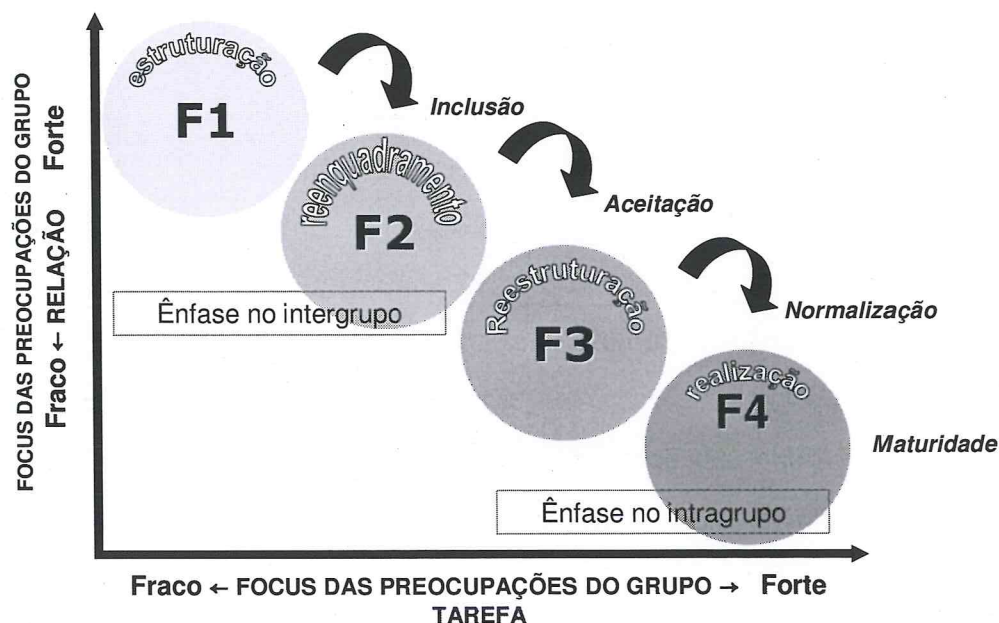


Figura 10 – Fases de desenvolvimento grupal e as relações intergrupo/intragrupo, de acordo com o Modelo de Miguez & Lourenço (2001)

De acordo com o modelo de Miguez & Lourenço (2001), os membros das equipas promovidos nestas circunstâncias (nas empresas pós-fusão) têm já resolvidas as questões sócio-afectivas e estão, por isso, centrados nas questões relacionadas com a tarefa. Estão, desta forma, mais próximos da maturidade grupal do que os membros das equipas promovidos nas empresas pré-fusão. Poder-se-á, pois afirmar, de acordo com a Figura 10, que as forças provenientes do *intergrupo*, na perspectiva da identidade social, se manifestam sobretudo nas duas primeiras fases, enquanto o que prevalece no grupo são as relações intragrupo. Neste sentido, parece que as forças restritivas provenientes das categorias sociais se dissipam na passagem dos membros das equipas para o ciclo centrado na tarefa.

Hipótese 3.3 – Os membros das equipas recrutados directamente para a empresa pós-fusão identificam-se mais com a nova empresa e, ao mesmo

tempo, percebiam em níveis mais elevados o desenvolvimento grupal das suas equipas do que os que transitaram das empresas pré-fusão, excepto da empresa pré-fusão, da qual é proveniente o líder da nova empresa.

A ex-companhia A tinha uma dimensão muito maior em número de empregados que a ex-companhia B e a ex-companhia C. Os sistemas operacionais adoptados pela nova empresa foram, de um modo geral, os que eram utilizados na empresa de maior dimensão, pois o risco de perturbação nos serviços era menor, pelo menos enquanto as estruturas não estivessem estabilizadas. São, porém, os membros das equipas provenientes da ex-companhia B os que têm um maior índice de grupalidade, muito embora o nome da respectiva empresa tenha sido extinto como, aliás, o das demais. Certo é que a escolha do líder da nova empresa recaiu sobre um dirigente proveniente da ex-companhia B. A comemoração foi, por isso, festejada entre os membros das equipas provenientes da mesma empresa em sessões que permaneciam mais ou menos secretas para os membros das outras ex-empresas, pois o novo líder não desejava surgir como líder de uma parte (os da sua ex-empresa) contra a outra (os das outras ex-empresas). Eram-lhe também atribuídas, por parte de membros originários destas últimas, relações de proximidade com os membros provenientes da sua ex-empresa, que se traduziam muitas vezes em interferências directas nas escolhas de membros de equipas, que não eram entendidas pelos mesmos como compatíveis com o seu estatuto de líder da nova empresa. Por vezes, eram também atribuídas a membros da ex-companhia B, independentemente do seu estatuto profissional, expressões como: "somos nós que comandamos isto". A identificação dos membros da ex-companhia B com o novo líder ajudou, por isso, à implicação na tarefa e ao reforço da interdependência. Já os membros das outras ex-companhias tardaram a estabelecer laços de compromisso e cooperação, pois estavam ainda na transição para a fase da contradependência e com as forças de desintegração ainda muito presentes.

O problema da escolha dos líderes das empresas pós-fusão é complexo (Habeck, Kröger & Träm, 1999; Cartwright & Cooper, 1992). São também controversas as estratégias da extinção massiva de postos de trabalho das

empresas pré-fusão, bem como do recrutamento de novos empregados fora daquele perímetro (Marks & Mirvis, 1998).

Nós sabemos que a organização pós-fusão contém também ela as relações intergrupo (Hogg, 2001; Hogg & Terry, 2000), pois as equipas pré-existentes sentem a fusão como uma ameaça à sua identidade e à criação de uma identidade comum (Barreto, 2002). De acordo com a teoria da identidade social, sabemos também que a mobilidade social tem como pressuposto básico "o movimento inteiramente livre de um grupo para outro das unidades individuais que o compõem" (Tajfel, 1984, p. 280). Supõe, por isso, a existência de permeabilidade nas suas fronteiras. Já a mudança social pressupõe "a crença de que se está cercado pelas paredes do próprio grupo" (Tajfel, *op. cit.*, p. 280) e, por isso, só se pode actuar em conjunto como um todo e não como membro do grupo.

A nomeação de um gestor proveniente de uma das ex-empresas para líder da nova empresa não é percebida como uma ameaça por parte dos membros da mesma ex-empresa, pois ele, de acordo com Turner (1987), é identificado, enquanto líder, como membro prototípico e, por isso, é determinante na direcção e na intensidade das forças impulsoras ou restritivas que reforçam quer o intragrupo quer o intergrupo. A identificação, previamente definida pelos membros da mesma ex-empresa como importante, continua valorizada e, deste modo, a mudança opera-se mais facilmente.

Por sua vez, os membros das equipas que foram recrutados directamente para a empresa pós-fusão acederam à nova organização enquanto indivíduos e não estavam, por isso, em situação de competição. A mobilidade social por eles operada conduziu a um melhor desenvolvimento grupal enquanto membros das novas equipas.

A partir de uma investigação efectuada sobre as relações entre líderes e membros de grupos de trabalho, Syroit (2000) sustenta que "o grupo de trabalho pode diferenciar-se num *ingroup* com o qual o líder tem uma relação de liderança e num *outgroup* com o qual desenvolve uma mera relação de supervisão formal. Os membros do *ingroup* são sempre mais próximos do líder do que os membros do *outgroup*" (pp. 261-262). Na relação de supervisão espera-se tão somente, de um lado, o desempenho da tarefa e, do outro, o

respeito pelo contrato formal, enquanto na liderança a troca supõe negociação, ajustamentos e cumplicidades entre líder e liderados, com consequências positivas para ambas as partes, tanto ao nível emocional como no que respeita aos resultados obtidos. Aquela investigação concluiu que o índice de rotatividade dos membros no *outgroup* é mais elevada do que no *ingroup*.

De acordo com o modelo de Miguez & Lourenço (2001), poderemos admitir que os membros das novas equipas originários das restantes empresas pré-fusão têm questões a resolver ao nível do subsistema sócio-afectivo e tardam, por isso, a evoluir para o subsistema centrado na tarefa.

Como resulta da nossa análise pode eventualmente não ser neutro para o desenvolvimento das novas equipas de trabalho pós-fusão que a escolha do líder pós-fusão incida ou não sobre um líder originário de uma das empresas pré-existentes.

Com efeito, de acordo com Hogg (2001), uma organização que percebe que o seu estatuto é baixo, mas ao mesmo tempo legítimo e estável e ainda em que os seus membros podem aceder psicologicamente a uma organização mais prestigiada, não vê favorecida a solidariedade organizacional nem estimulada a competição interorganizacional. Neste caso, os membros tentam, como indivíduos, identificar-se com a nova organização; estamos, portanto, em presença de uma mobilidade social que favorece a fusão. Pelo contrário, quando o estatuto igualmente baixo é, porém, ilegítimo e instável e em que a passagem psicológica não é viável, a organização mostra-se solidária se não puder alcançar um novo estatuto. Neste caso, instala-se a competição inter-organizacional e a fusão está comprometida.

7.4. Discussão da H4 – Análise de nível grupal

Hipótese 4 – Nas equipas de trabalho, numa situação pós-fusão, existe uma relação entre as categorias sociais pós-fusão e pré-fusão e o respectivo nível de desenvolvimento grupal. Quanto maior é o rácio de categorias sociais

pós-fusão/pré-fusão maior é o seu desenvolvimento grupal, quanto menor é o rácio, menor é o seu desenvolvimento grupal.

Estamos agora claramente no nível grupal, segundo a nossa definição de grupo. De um lado, temos equipas com uma relação de categorias sociais pós-fusão versus pré-fusão que é favorável à primeira e, do outro lado, a mesma relação, mas favorável à segunda. Uma e outras têm um nível maturacional diferente, segundo o Modelo de Miguez & Lourenço (2001), sendo maior e estatisticamente significativo, como vimos, quando é maior a relação de categorias sociais favorável à pós-fusão.

Partindo da *teoria de campo*, de Lewin, com a qual temos procurado analisar as nossas hipóteses de investigação, estamos agora claramente num campo psicológico que, com mais rigor, se deve denominar como *campo de grupo*, uma vez que tudo o que nele acontece é enquanto grupo. Recorda-se que as análises precedentes foram efectuadas ao nível do *espaço vital*, o qual, como se sabe, diz respeito aos acontecimentos que têm efeitos directos sobre os indivíduos *ou* sobre os grupos. Na verdade, as hipóteses de investigação procuraram analisar as variáveis que se manifestam nas zonas de fronteira entre comportamento individual e grupal, ou, melhor, entre as forças que actuam sobre o indivíduo e sobre o grupo.

Por outro lado, a agregação dos dados no nível grupal, de acordo com as medidas de correlação interclasse e intraclasse, veio demonstrar que existe, de facto, um efeito de grupo relativamente ao índice de grupalidade, na medida em que a variância entre equipas é maior do que a variância no interior da equipa e, ainda, que há um acordo entre os membros de cada uma das equipas. Lembra-se que, por não respeitar nenhum destes critérios, excluimos da análise a equipa 2.

Estamos, pois, em presença de equipas que se comportam diferentemente, segundo as forças que actuam nas suas fronteiras. Quando os seus membros se identificam maioritariamente com as categorias sociais pré-fusão, as equipas tendem a permanecer nos estádios mais precoces de desenvolvimento, não ultrapassando a fase 2. Quando os seus membros se identificam maioritariamente com as categorias sociais pós-fusão, as equipas

apresentam um nível maturacional mais avançado, com os resultados a indiciar que estão em transição para a fase 3.

Isto é, as equipas vêem, assim, reflectidas no interior das suas fronteiras o que acontece relativamente aos seus membros no exterior. Trata-se, na verdade, de forças que têm uma *valência positiva*, no que diz respeito às categorias pós-fusão, e que, por isso mesmo, produzem *locomoção*, e de forças que têm uma *valência negativa*, no caso das categorias sociais pré-fusão, que restringem a acção das primeiras. Como é sabido, estas forças restritivas não produzem locomoção, mas a sua acção pode obrigar as equipas a estabilizar muito tempo nas fases precoces de desenvolvimento.

Segundo o princípio da contemporaneidade, de acordo com Lewin (1951/1978), o que acontece num campo psicológico "depende apenas do campo psicológico *nesse momento*" (p. 55), o que significa que as categorias sociais, não obstante existirem a partir de vínculos de pertença que vêm do passado, em torno das empresas pré-fusão, com as quais desenvolveram uma identificação, podem ter incidência no *campo de grupo* actual e, deste modo, influenciar a acção presente. Este aspecto é importante, na medida em que releva a pertinência das categorias sociais, para além de um construto como mera estrutura cognitiva.

Na verdade, como salientam Arrow, McGrath & Berdahl (2000), a análise dos pequenos grupos, enquanto sistemas complexos, dispõe agora, no que diz respeito às questões da identidade, de um corpo de conhecimentos com bases estatísticas fiáveis, que vai muito além dos *grupos mínimos*, tal como foram concebidos inicialmente em situação laboratorial. Importa, pois, que os consideremos, não obstante a diversidade dos enfoques epistemológicos ou metodológicos que apresentam frequentemente.

É que, parecendo, embora, paradoxal, muitas vezes, o que se torna mais importante, quando se abordam os processos de grupo ou o trabalho de equipa, não é tanto o que se verifica no interior das suas fronteiras, mas sobretudo o que acontece para lá dessas fronteiras, uma vez que nenhuma equipa é uma ilha, no quadro do sistema organizacional de que, por definição, faz parte (Herriot & Pemberton, 1995).

O que os resultados da nossa investigação parecem demonstrar é que, quanto maior é a maturidade de um grupo, tanto melhor ele sabe lidar com as tensões que se manifestam entre as duas regiões do seu campo de forças. Neste aspecto, os resultados são consistentes com o modelo de Bennis & Shepard (1956), e com todos os que se lhe seguiram, nomeadamente, os modelos de Tuckamn & Jensen (1977), de Wheelan (1990, 1994), de Agazarian & Gantt (2003) e, em particular, de Miguez & Lourenço (2001), que nos serve de suporte conceptual, os quais sugerem a existência de um sistema de relações entre os seus membros, que podem surgir como obstáculos ao desenvolvimento grupal. Este sistema parece ser comum a todos os modelos, ao acentuar, por um lado, a submissão à autoridade e a acção de contradependência, que são desencadeadas pelos membros do grupo, como uma característica das fases precoces de desenvolvimento e, por outro, a forma como são tratadas as questões da *individualidade*, ao longo do processo de desenvolvimento.

Todos os modelos que acabámos de referir fazem depender a progressão para os níveis mais avançados de maturidade grupal da existência de uma interdependência dos seus membros, ora centrada sobretudo na relação pessoal e nos aspectos da intimidade e da dependência em relação ao líder (Bennis & Shepard, 1956), ora na acentuação de uma interdependência fundada nos dois sistemas ligados à relação e à actividade (Miguez & Lourenço, 2001). Alguns destes modelos prevêm ainda a emergência de subgrupos como resposta dos membros do grupo às tensões que se colocam ao desenvolvimento grupal (*e.g.*, Bennis & Shepard, *op. cit.*, Agazarian & Gantt, *op. cit.*, Miguez & Lourenço, *op. cit.*).

É, no entanto, diferente a natureza destes subgrupos ao longo do processo de desenvolvimento grupal, como diferente é a forma como eles são abordados naqueles modelos. De um modo geral, pode dizer-se que os modelos coincidem no princípio de que os subgrupos surgem, nas fases precoces de desenvolvimento, para afirmar a *individualidade*, como força restritiva, e, por isso, *contra* o grupo, sobretudo na pessoa do líder, forçando coligações que ameaçam a unidade do grupo, enquanto, nas fases mais avançadas, surgem para afirmar a *individualidade*, enquanto força impulsora, e,

por isso, *a favor* do grupo, num contexto que valoriza as diferenças e aceita as coligações entre os seus membros, como forma de expressão da unidade do grupo. Nestes termos, poderíamos admitir, de acordo com Alderfer (1987), o princípio da ortogonalidade como forma de afirmação do indivíduo e do grupo. Há, porém, algumas especificidades que convém analisar.

O modelo de Bennis & Shepard (1956) é claro quanto ao papel da auto-estima na cisão do grupo em subgrupos nas fases mais avançadas de desenvolvimento (subfase 5), uma vez que ela pode ser afectada por um maior envolvimento no grupo. Esta cisão é marcada pelo grau de intimidade requerido pelo grupo e, neste aspecto, é diferente da que ocorre nas fases mais precoces (subfase 2), que é marcada sobretudo pela oposição em relação ao líder.

O modelo de Agazarian & Gantt (2000, 2003) atribui, do mesmo modo, um papel muito importante às questões da intimidade no processo de desenvolvimento grupal, dedicando-lhe inclusivamente a fase 3, que surge como intermédia entre a fase da autoridade e a fase da interdependência. A particularidade deste modelo é que ele prevê a existência de subgrupos, como um meio que o grupo utiliza como um todo, e que, por sua vez, os membros utilizam como um meio. Cada fase evolui segundo uma hierarquia de modificação das defesas, que se traduz numa acção sequencial de forças restritivas, organizadas do simples para o complexo, supondo a intersecção de dois sistemas: individual, enquanto pessoa e membro, e grupal, enquanto função do grupo e grupo como um todo.

Ora, o modelo de Agazarian & Gantt (*op. cit.*) introduzindo, embora, os aspectos relativos à intimidade do grupo, para o que contou, aliás, com os contributos de Bennis & Shepard (*op. cit.*), nomeadamente em relação à auto-estima, não reflecte as questões da identidade. Os seus suportes teóricos provêm, sobretudo, de Bion (1961) e da linha de investigação do *Tavistock Institute*. O conceito de *espaço*, de Lewin, foi fundamental para a formulação da sua *teoria do grupo invisível*, em torno dos diferentes níveis hierárquicos do indivíduo e do grupo, mas o modelo permanece muito centrado nas relações intragrupo.

É certo que o modelo de Worchel (1996) aborda também os grupos intactos e procura integrar as questões da identidade no quadro da existência

de subgrupos. Tem a vantagem de ser um modelo cíclico, que integra as fases da identificação, da produtividade de grupo, da individuação e do declínio, as quais são, pois, ciclicamente retomadas. Especificamente na fase da identificação, todo o esforço é no sentido de delimitar as fronteiras do grupo, enquanto na fase da produtividade de grupo todo o esforço é centrado na tarefa. Os subgrupos surgem na fase da individuação, a qual antecede o declínio do grupo, na medida em que eles acentuam a necessidade de reconhecimento pessoal, já que se organizam em torno das actividades relacionadas com a tarefa. São os subgrupos que dão origem a grupos novos.

Ora, se o modelo de Agazarian & Gantt (*op. cit.*) é muito centrado nas questões relativas à vida interna do grupo, o modelo de Worchel (*op. cit.*) não deixa de ser muito centrado nas questões do *intergrupo*, remetendo praticamente para uma única fase, denominada produtividade de grupo, todas as questões relativas ao intragrupo.

Neste aspecto, o modelo de Devillard (2000) poderia surgir, aparentemente, como uma resposta mais integradora, pois procura incluir as questões da pertença nas fases de desenvolvimento das equipas, como sejam, estágio de latência, estágio de pertença, estágio de equipa e estágio de eficácia colectiva, à luz das quatro fases sugeridas por Lewin, respectivamente dependência, contradependência, interdependência e autonomia. Segundo Devillard (*op. cit.*), na segunda fase, estágio de pertença, o grupo está já constituído, na medida em que existe um consciência de grupo, com base nos laços que se esbeleceram entre os seus membros, existe uma união, na medida em que os membros partilham os mesmos sentimentos em relação ao líder, mas não se pode falar ainda de unidade. O que diferencia verdadeiramente esta fase da anterior é que os diferentes "eu" são agora um "nós", e o que diferencia esta fase da seguinte é que, no estágio de equipa, todos se identificam com o projecto comum da equipa, e, uma vez que a coesão técnica se estabelece a partir da coesão humana, poder-se-á falar então de interdependência, no sentido lewiniano.

Os nossos resultados são, pois, consistentes com o modelo de Devillard (*op. cit.*), na medida em que ele responde à existência de uma relação entre pertença à equipa e desenvolvimento grupal. O modelo surge, porém, muito

fragmentado relativamente a diferentes teorias sobre grupos, não podendo ser, pois, um ponto de ancoragem da nossa investigação, uma vez que não nos fornece pistas sobre a emergência das categorias sociais, nem sobre as condições dessa emergência.

Sentimo-nos, assim, encorajados a analisar a nossa hipótese de investigação com base no modelo de Miguez & Lourenço (2001), por um lado, e na teoria da identidade social (Tajfel, 1984; Tajfel & Turner, 1979), por outro.

Na discussão das hipóteses anteriores verificámos como as categorias sociais se constituem em forças restritivas do desenvolvimento grupal, por exemplo, quando a nova empresa pós-fusão surge como uma ameaça à identidade desenvolvida anteriormente com a empresa pré-fusão (*e.g.*, Knippenberg & Leewen, 2001; Brewer & Garethner, 2003). Verificámos ainda que essas forças se dissipam, quando há permeabilidade das fronteiras, ou, quando as categorias sociais são colocadas em terceiro lugar, em vez de o serem em primeiro. Uma das estratégias que observámos como resposta para impedir a acção dessas forças restritivas é a existência de uma categoria social mais inclusiva, a par da existência de uma outra ligada à empresa pré-fusão.

Ora, apoiando-nos no modelo de Miguez & Lourenço (2001), e no instrumento de análise que o suporta, pode-se afirmar que estas estratégias parecem fazer todo o sentido, na medida em que ajudam ao desenvolvimento das equipas, enquanto sistemas dinâmicos. Temos, assim, que a relação entre categorias sociais e desenvolvimento grupal depende da direcção e da potência das forças produzidas nas regiões que delimitam o *espaço de vida* e o *campo de grupo*, em que operam as equipas de trabalho.

8. Contribuição do estudo

A abordagem metodológica com a utilização simultânea do QIS e do QDE nos dois níveis de análise individual e grupal ajudou-nos a perceber a existência de dois sistemas que, atribuindo-se-lhe embora a mesma etiqueta, são conceptualmente diferentes. Isto é, o QIS, construído a partir da teoria da identidade social, ao mesmo tempo que faz emergir as categorias sociais em torno das empresas pré-fusão e pós-fusão, fornece-nos pistas muito importantes para percebermos as tensões que se desenvolvem na formação das equipas de trabalho, ora como forças impulsoras ora como forças restritivas (Figura 11). O QDE, por sua vez, concebido segundo o conceito da interdependência na linha dos sistemas sócio-técnicos, é fundamental para determinar o *continuum* não grupo-grupo-não grupo, bem como para situar o nível maturacional das equipas.

Nas equipas de trabalho, o desenvolvimento grupal é um fenómeno *descontínuo*, que implica a transformação de um não-grupo em grupo, em vez de um fenómeno *contínuo*, em que um conjunto de pessoas se move através desta dimensão. Este aspecto é muito importante, pois são as organizações que decidem quando as equipas se constituem (Alcover, 1998).

A formação de grupos é usada nas organizações como parte de estratégias destinadas a aumentar a eficácia organizacional. Sob a etiqueta de grupos coexistem, porém, no contexto organizacional sistemas que conceptualmente são distintos: grupos e categorias sociais.

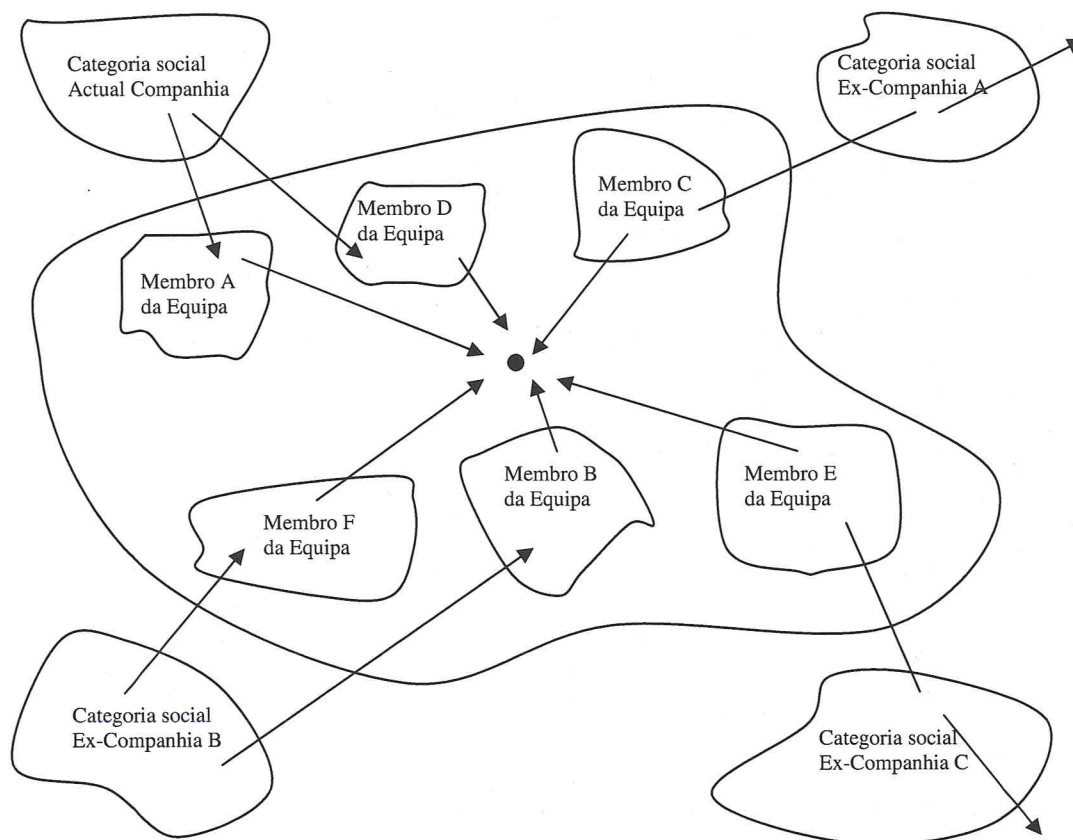


Figura 11 – As categorias sociais como forças tensionais (impulsoras ou restritivas) do desenvolvimento das equipas de trabalho.

Esta diferença conceptual é importante para percebermos o funcionamento das equipas de trabalho, sobretudo em processos complexos, como as fusões e aquisições de empresas. Nesta investigação, retomámos a conhecida controvérsia entre Rabbie & Horwitz (1988) e Turner & Bourhis (1996) a propósito da definição de grupo, a qual, no nosso entender, se mantém actual. Por exemplo, Brown (2000), na linha da identidade social, define grupo como “duas ou mais pessoas que se definem como membros de um grupo e cuja existência é reconhecida, pelo menos, por uma outra pessoa ou grupo” (p. 3). Já, por seu lado, Alcover (1998) considera os grupos como “sistemas sociais complexos inseridos em sistemas mais amplos, que realizam uma ou mais tarefas relevantes para os objectivos da organização de que fazem parte, em que o rendimento alcançado nas suas tarefas tem

consequências que afectam os outros dentro e fora da organização, são compostos por indivíduos cujo desempenho requer que sejam interdependentes num grau considerável e cuja pertença como membros é identificável tanto para os que fazem parte do grupo como para os que estão fora” (p. 23). Conceptualmente, nós consideramos a definição de Brown (2000) como categoria social e a de Alcover (1998) como grupo. A interdependência tem uma importância decisiva nesta diferença conceptual, sendo certo que na nossa definição de grupo o próprio conceito de interdependência supõe a existência de dois focus: um centrado na relação e outro na realização. É claro ainda para nós que a articulação dos dois conceitos nos ajuda a compreender melhor os fenómenos que ocorrem nos sistemas organizacionais mais complexos em virtude do seu modo de funcionamento, pois, como vimos, as categorias sociais não são intercambiáveis conceptualmente com a definição de grupo, antes se revelam como forças impulsoras ou restritivas na formação e desenvolvimento grupal das equipas de trabalho.

Por outro lado, a definição de grupo segundo a qual “todo o grupo se revela na realidade como um subgrupo, que resulta de unidades maiores” (Pagès, 1968, pp. 307-308), parece ajudar à compreensão metodológica, pois partimos conceptualmente da desagregação das categorias sociais para a formação dos grupos enquanto sistemas dinâmicos, pondo em relevo os aspectos cognitivos ligados às relações que ocorrem no *espaço de vida* ou no *campo de grupo*, enquanto forças tensionais, ora como forças impulsoras, ora como forças restritivas.

9. Limitações do estudo e possíveis direcções futuras

O presente estudo apresenta algumas limitações. Uma delas tem a ver com a qualidade da amostra no que diz respeito à sua dimensão. Reconhece-se que deveria ter sido maior e, sobretudo, deveria ter envolvido outras empresas que foram objecto de processos semelhantes de fusões e aquisições.

Uma outra limitação diz respeito ao facto de termos analisado apenas a situação pós-fusão. Não obstante um dos objectivos desta investigação ter sido justamente a captura de categorias sociais relacionadas com as empresas pré-fusão numa data muito posterior à conclusão "oficial" do processo de fusão e a análise do seu efeito sobre a maturidade das equipas entretanto constituídas, o estudo deveria ter sido longitudinal, de modo a verificar-se em que medida essa relação foi evoluindo no tempo. Esta limitação revela-se, em particular, na análise dos resultados de algumas variáveis sócio-demográficas ou sócio-organizacionais, tais como, gestor/membro de equipa ou data da última promoção, as quais podem, na verdade, apresentar resultados diferentes no índice de grupalidade, independentemente da fase da fusão ou, inclusivamente, de se tratar ou não de uma fusão.

Estas limitações devem-se fundamentalmente à natureza do objecto estudado, como, de resto, ficou bem claro na revisão da literatura, o qual é muito sensível ao escrutínio público e, mesmo, académico. Talvez um envolvimento mais substancial da Universidade junto de alguns organismos de interesse público, como as associações patronais, ou junto do próprio Governo, que tem alienado empresas públicas e patrocinado algumas fusões, e tem algumas ainda em agenda, pudesse ter algum efeito sobre as vantagens para a comunidade de estudos científicos deste tipo.

Finalmente, existe uma limitação, que se traduziu, contudo, numa oportunidade. Referimo-nos à inexistência de estudos sobre fusões, segundo a teoria dos sistemas dinâmicos, em particular, no campo da teoria sociotécnica. Sendo certo que o objectivo da nossa investigação é uma articulação entre a teoria da identidade social (emergência das categorias sociais) e a teoria dos grupos, enquanto sistemas dinâmicos, a ausência de estudos relativamente a esta última abordagem, em contexto de fusões de empresas, foi, sem dúvida,

uma lacuna que gostaríamos de ter ultrapassado. Sucede que as inúmeras pesquisas efectuadas (e acreditamos que fomos exaustivos na revisão da literatura europeia e americana) não nos permitiram discutir as nossas hipóteses de investigação à luz desse contributo. Por isso, esta limitação foi também uma oportunidade de inovar em matéria de abordagem científica.

Uma futura direcção das investigações deveria ter, pois, em atenção os aspectos ligados à formação das equipas no contexto dos processos de fusão, tendo em conta a existência dos seus dois sistemas fundadores: sócio-afectivo e tarefa. Reconhecendo, embora, a importância dos estudos existentes, graças ao contributo da teoria da identidade social, conviria esclarecer melhor a natureza das tensões intergrupo/intragrupo, à luz da teoria sociotécnica, já que a gestão das empresas parece conviver melhor com paradigmas que afastem a vulnerabilidade da existência de categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão, quando é suposto que os processos de fusão estejam já completamente extintos.

CAPÍTULO V

ESTUDO 2 – DA MOBILIDADE SOCIAL VERSUS MUDANÇA AOS CRITÉRIOS DE EFICÁCIA

1. Objectivo

O segundo estudo empírico destina-se, por um lado, a confirmar, num outro contexto pós-fusão, as conclusões a que chegámos no primeiro estudo sobre a diferenciação conceptual entre grupos e categorias sociais e, por outro, a verificar a relação existente entre as categoriais sociais pós-fusão e os critérios de eficácia segundo as dimensões social, tarefa, imagem e perenidade.

No nosso primeiro estudo concluímos pela existência de dois sistemas sociais que, não obstante possuírem a mesma etiqueta de grupo, são sistemas conceptualmente diferentes: grupos e categorias sociais. Estes últimos emergem nos processos de combinação das estruturas de tarefa em estágio pós-fusão, pois as estratégias nem sempre acautelam convenientemente a combinação das estruturas sócio-afectivas.

No primeiro estudo procurámos articular duas teorias subjacentes àqueles dois conceitos (Wilder & Simon, 1998): uma baseada na definição dinâmica, para o que utilizámos o Modelo de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001) e outra na definição categorial, na linha da identidade social, de Tajfel (1984), para o que construímos especificamente o Questionário de Identidade Social (QIS). Demostrámos a complementaridade dos dois sistemas na explicação dos processos complexos de transformação por que passam as equipas de trabalho, como é o caso das fusões de empresas, uma vez que as categorias sociais se constituem em forças impulsoras ou restritivas no desenvolvimento daquelas estruturas.

Este segundo estudo pretende ir mais além na explicação das tensões em torno das equipas de trabalho. Prosseguindo o mesmo propósito de articular as duas teorias subjacentes à definição dinâmica e à definição categorial (Wilder & Simon, 1998) pretendemos agora perceber em que medida os critérios de eficácia explicam as razões por que os indivíduos ou os grupos empreendem estratégias de mobilidade versus mudança social.

Uma resposta a esta questão levar-nos-ia a uma melhor compreensão da natureza das forças tensionais que operam no *espaço de vida* e no *campo de grupo* lewinianos na formação das novas equipas de trabalho em processos de fusão de estruturas pré-existentes.

2. Metodologia

2.1. A amostra

O segundo estudo empírico foi desenvolvido numa outra empresa do mesmo ramo financeiro em que desenvolvemos o primeiro estudo, mas num outro contexto pós-fusão. Trata-se de uma empresa que opera no mesmo sector, mas com uma gama diferente de produtos, cujos serviços centrais estão instalados noutra local e que dispõe de várias sucursais espalhadas pelo país.

Uma vez dadas como consolidadas financeira e operacionalmente as fusões anteriores, o grupo financeiro decidiu adquirir uma outra empresa do mesmo ramo a fim de aumentar a sua quota de mercado. Neste caso, trata-se de uma pequena empresa a operar no mesmo mercado, com um quadro de cerca de 250 pessoas, que vinha passando por dificuldades de vária ordem, em particular por falta de recursos financeiros para reverter uma situação recorrente de insolvência técnica.

A estratégia adoptada em relação ao processo de aquisição foi a de combinar rapidamente as equipas da empresa adquirida com as equipas já existentes na empresa adquirente, segundo um plano de absorção daquela por esta que envolveu todas as suas estruturas.

Conforme podemos verificar no Quadro 11, a amostra, igualmente de conveniência, é constituída por 11 equipas de trabalho, envolvendo um total de 98 trabalhadores. As equipas têm um número variável de elementos, sendo 4 o número mínimo e 13 o máximo, a que correspondem percentagens sobre o total de valores da amostra de 4,1% e 13,3%, respectivamente. As equipas são representativas da população abrangida, pois, tal como no primeiro estudo, houve a preocupação de integrar as diferentes áreas centrais da empresa e ainda algumas sucursais espalhadas pelo país. Os gestores de equipas têm uma distribuição mais ou menos homogénea por todas as equipas.

Quadro 11 – Caracterização da amostra (nível Equipa)

Equipa	N	Gestores	Percentagem
1	9	1	9,2
2	10	2	10,2
3	9	1	9,2
4	4	1	4,1
5	13	3	13,3
6	10	2	9,8
7	9	2	9,2
8	12	2	12,2
9	10	1	10,2
10	5	2	5,1
11	7	1	7,1

O Quadro 12 apresenta a caracterização geral da amostra a partir das variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais, segundo os dados individuais.

No que diz respeito à idade, a classe etária predominante situa-se entre os 41 e os 50 anos, que são 46,9% da média da amostra. A classe etária minoritária situa-se abaixo dos 30 anos, com 6,1%. 24,5% dos sujeitos têm mais de 50 anos e 21,4% estão entre os 31 e os 40 anos.

O sexo feminino situa-se nos 54,1% contra 45,9 do sexo masculino.

As habilitações literárias denotam uma clara prevalência do ensino secundário (73,5%), havendo 16,3% dos sujeitos com formação superior completa e 10,2% com apenas o ensino básico.

Em relação à proveniência dos indivíduos, consoante a empresa pré-fusão para a qual foram recrutados, verifica-se que 38,7% são originários da empresa adquirente e do conjunto das empresas que a antecederam, 31,6% da empresa adquirida e 17,3 de outras.

O estatuto nas equipas – de gestor versus membro de equipa – é de 19,4% para os primeiros e de 80,6 para os segundos.

Constata-se ainda que 46,9% dos indivíduos foram promovidos há mais de 10 anos, que 21,4% foram promovidos há mais de 6 anos e menos de 10 anos e que 29,6% tiveram uma promoção há, pelo menos, 5 anos.

Quadro 12 – Caracterização geral da amostra: variáveis demográficas e sócio-organizacionais (dados individuais)

	N	%
Idade		
=< 30 anos	6	6,1
31 - 40 anos	21	21,4
41 - 50 anos	46	46,9
> 51 anos	24	24,5
Não-respostas	1	1,0
Género		
Masculino	45	45,9
Feminino	53	54,1
Não-respostas		
Habilitações literárias		
Básico	10	10,2
Secundário	72	73,5
Superior	16	16,3
Não-respostas		
Empresa de origem		
Empresa adquirente	4	4,1
Ex-Companhia A	12	12,2
Ex-Companhia B	7	7,1
Ex-Companhia C	15	15,3
Empresa adquirida	31	31,6
Outras	17	17,3
Não-respostas	12	12,2
Estatuto na Equipa		
Gestor de equipa	19	19,4
Membro de equipa	79	80,6
Não-respostas		
Última promoção		
0 - 5 anos	29	29,6
6 - 10 anos	21	21,4
> 11 anos	46	46,9
Não-respostas	2	2,0

2.2. Instrumentos de medida

De modo a obter uma melhor colaboração dos sujeitos e uma vez que foi encontrada uma boa correlação entre os dois instrumentos utilizados para a avaliação de desenvolvimento grupal, o Questionário de Desenvolvimento Grupal (QDE) e a Percepção de Desenvolvimento grupal (PDE) ($r= 0.70$, $p=0,01$), optou-se pela administração do primeiro com vista a avaliar o estado maturacional das equipas, ao qual introduzimos uma pequena alteração, tal como fizemos para o primeiro estudo, com a inclusão da fase não-grupo.

O Questionário da Identidade Social (QIS) foi também um pouco alterado, tendo beneficiado de alguma simplificação, de modo a facilitar a colaboração dos sujeitos. Nas categorias sociais a eleger e incluídas no círculo de escolha das respostas foram agora eliminadas as categorias actual equipa e ex-equipa, uma vez que se verificou não existirem diferenças estatisticamente significativas entre "actual equipa" e "actual companhia" no que diz respeito ao índice de grupalidade e, por outro, ser aconselhável que a designação de equipa em dois momentos diferentes não constituísse um ruído na administração dos respectivos questionários.

As questões relativas à eficácia foram apresentadas sob a forma de quatro diferenciadores semânticos para cada um dos quatro critérios que pretendemos avaliar: sócio-afectivo, tarefa, imagem e perenidade. Ao contrário do que aconteceu na versão utilizada no primeiro estudo suprimimos agora a necessidade de identificar critérios de eficácia associados a escolhas de grupos para além da primeira resposta, uma vez que o pedido para que respondessem também nas demais escolhas não foi acompanhado de um modo colaborante e se revelou, por isso, mal sucedido.

Estes critérios baseiam-se nas dimensões de eficácia sociais (sócio-afectivas), económicas (tarefa), legitimidade (imagem) e sistémicas (perenidade) do Modelo Multidimensional de Eficácia de Beaudin & Savoie (1995) e de Savoie & Beaudin (1995), bem como do ICE (Identificação da Concepção de Eficácia, de Lourenço (2002).

Foi ainda colocada uma questão relativa à percepção dos indivíduos sobre todo o processo de fusão: positiva ou negativa, segundo uma escala de Lickert de 1 a 7. Esta questão, não introduzida na primeira versão, destina-se a sustentar melhor as hipóteses ligadas à permeabilidade das fronteiras intergrupo, para além da utilização das variáveis sócio-organizacionais, tais como a data da última promoção ou a condição de gestor versus membro de equipa.

As variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais foram, como vimos, de um grande contributo, no nosso primeiro estudo, para a formulação de algumas hipóteses de investigação. Fomos, contudo, mais parcimoniosos nesta segunda versão do questionário, evitando a colocação excessiva de variáveis deste tipo, uma vez que os indivíduos, à margem do preenchimento dos questionários, verbalizaram alguma incomodidade com a necessidade de terem que responder a um número tão excessivo de perguntas, já que, segundo eles, elas poderiam vulnerabilizar o seu anonimato. Ora, uma caracterização muito elevada da amostra, com base num exaustivo número de variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais, não poderia pôr em causa o objectivo de possibilitar a emergência de categorias sociais relacionadas com as empresas pré-fusão e pós-fusão, pelo que esse foi o balanceamento que acabou por orientar as nossas opções.

2.3. Procedimento

Tal como no primeiro estudo, os instrumentos de medida com que procedemos à recolha de dados foram administrados por uma equipa de investigadores (sem a nossa participação directa e pessoal, pelas razões já aduzidas no primeiro estudo e que têm a ver com as funções que desempenhávamos na empresa adquirente) em contexto laboral e com a presença física e simultânea dos membros das equipas e dos respectivos gestores.

A preocupação central foi a de que as respostas aos questionários ocorressem em situação de funcionamento real das equipas de trabalho. No modo de administração ficou claro que haveria dois momentos distintos, tantos

quantos os instrumentos a utilizar: 1) um momento que remetia para a identificação das categorias sociais, a partir do "eu", do "nós" e dos "outros", para as respostas às razões por que determinada escolha era efectuada e para uma avaliação geral sobre o processo de fusão vivenciado por cada membro de equipa; e 2) um momento destinado à avaliação do nível maturacional das respectivas equipas.

Os investigadores anotaram alguns comentários que foram sendo produzidos à margem do preenchimento dos questionários, os quais, tal como no primeiro estudo, se revelaram de grande utilidade no escrutínio de algumas hipóteses de investigação, bem como na respectiva discussão.

3. Variáveis e hipóteses de investigação

Como dissemos, o nosso objectivo é, por um lado, verificar se se confirmam ou não as conclusões do primeiro estudo no que diz respeito à emergência de categorias sociais nos processos de aquisição relativas às empresas pré-fusão e pós-fusão e, por outro, avaliar em que medida os critérios de eficácia, segundo os modelos de Beaudin & Savoie (1995), de Savoie & Beaudin (1995) e de Lourenço (2002), explicam as condições dessa emergência.

O contexto em que se desenvolve o processo pós-fusão é um pouco diferente do que foi relatado no primeiro estudo. Trata-se, com efeito, de uma aquisição que é efectuada em sobreposição a um processo de fusão ainda não resolvido, não obstante ter sido dado por concluído sob o ponto de vista financeiro e operacional, que envolveu simultaneamente várias empresas. Tem a particularidade em relação ao primeiro estudo, de estarmos agora em presença de uma combinação de equipas que, devido à pequena dimensão da empresa adquirida, ocorre num perímetro geograficamente delimitado dentro da empresa adquirente, que permite claramente situar o nosso objecto de análise num contexto marcado pelas tensões empresa adquirente versus empresa adquirida.

As hipóteses de investigação sugerem que existe uma relação entre as categorias sociais que se formam em torno da empresa adquirente e da empresa adquirida e o desenvolvimento das novas equipas de trabalho. Partimos do princípio de que, ao contrário do primeiro estudo, estamos agora em presença de uma "nova" empresa pós-fusão que, na realidade, é só provavelmente "nova" para os membros das equipas da empresa adquirida, uma vez que a estratégia declarada é claramente uma absorção das suas estruturas por parte da empresa de maior dimensão.

Assim sendo, é de admitir que os membros das equipas da empresa adquirente se possam identificar mais facilmente com a sua empresa de origem e que essa identificação possa funcionar como força impulsora no

desenvolvimento das equipas de trabalho. Ao contrário, as categorias sociais em torno da empresa adquirida podem funcionar como forças restritivas.

Entendemos, porém, que a forma como a fusão é vivenciada, por exemplo, positiva ou negativa, pode ser determinante neste processo de identificação. As promoções ou as nomeações para cargos de responsabilidade na nova estrutura podem ser determinantes, como vimos já, na permeabilidade das fronteiras intergrupo e, desse modo, constituírem-se em forças impulsoras. Haverá, todavia, formas não tão formais de promover a mobilidade e a mudança social que podem escapar a uma análise apenas com base em variáveis sócio-demográficas ou sócio-organizacionais. Por isso, introduzimos agora uma nova variável (Percepção sobre o processo de fusão), com a qual sustentaremos uma nova hipótese (H2).

Seguindo a mesma orientação, até que ponto os conceitos de mobilidade e mudança social se podem articular com os critérios de eficácia, quando procuramos uma explicação para as estratégias desenvolvidas pelos membros das equipas em torno das empresas pré-fusão e pós-fusão. A questão central é a seguinte: será que os critérios de eficácia, segundo os modelos desenvolvidos por Beaudin & Savoie (1995) e por Lourenço (2002) explicam por que os membros das equipas se identificam mais com uma categoria social do que com outra no processo de desenvolvimento das equipas de trabalho? Ou, ainda, será que estes critérios de eficácia funcionam como mediadores entre as categorias sociais e o processo de desenvolvimento das equipas?

Estas questões parecem fazer todo o sentido, na medida em que os trabalhos desenvolvidos por Savoie & Beaudin (1995) referem a existência de uma relação entre a coesão grupal e a eficácia. Na mesma linha de investigação, Lourenço (2001) chegou a conclusões semelhantes em torno de uma relação entre desenvolvimento grupal e eficácia.

Assim, são as seguintes as hipóteses deste estudo:

Hipótese 1 – Num estágio pós-fusão, quanto mais os membros das equipas se identificam, em primeiro lugar, com a empresa adquirente mais elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das suas equipas; quanto mais os membros das equipas se identificam, em primeiro

lugar, com a empresa adquirida menos elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das suas equipas.

Hipótese 2 – Num estágio pós-fusão, existe uma relação entre a permeabilidade das fronteiras intergrupo e o desenvolvimento das equipas de trabalho. Quanto mais os membros das equipas percebem a nova situação como positiva mais elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das suas equipas; quanto menos percebem a nova situação como positiva, menos elevados são os níveis com que percebem o desenvolvimento grupal das suas equipas.

Hipótese 3 – Num estágio pós-fusão, quanto maior é a frequência, nas equipas de trabalho, de categorias sociais relacionadas com a empresa adquirente maior é o seu desenvolvimento grupal; quanto maior é a frequência de categorias sociais relacionadas com a empresa adquirida menor é o seu desenvolvimento grupal.

Hipótese 4 – Numa aquisição, existe uma relação entre a identificação com a empresa adquirente e a identificação com a empresa adquirida, a qual é mediada por critérios de eficácia centrados nas dimensões social, tarefa, imagem e perenidade.

4. Técnicas de análise dos dados

Tal como no primeiro estudo, recorreremos ao *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 13.0, *for Windows*, para o tratamento estatístico dos resultados.

Do mesmo modo que no primeiro estudo, as respostas às questões colocadas no QDE foram transformadas num índice de grupalidade, de modo a avaliar o estado de desenvolvimento das equipas segundo uma escala que vai de 0 (não grupo) a 4 (correspondente à 4ª fase ou nível máximo de maturidade), segundo a fórmula: $IG = [(nx0)+(nx1)+(nx2)+(nx3)+(nx4)] / n$.

A preocupação central foi situar o nível maturacional no *continuum* não grupo – grupo – não grupo, mais do que avaliar as fases de desenvolvimento 1, 2, 3 e 4, tal como foram previstas inicialmente na construção do QDE.

No que diz respeito às questões relativas aos critérios de eficácia, decidimos empreender um estudo de análise factorial antes propriamente de proceder à análise detalhada dos resultados com vista à discussão das novas hipóteses de investigação.

5. Estudo de análise factorial – Critérios de eficácia

O objectivo do estudo factorial, que agora se apresenta, foi o de encontrar um modelo estrutural capaz de pôr em evidência, de forma explícita, um conjunto de variáveis subjacentes que possam existir no QIS, de tal modo interrelacionadas, que nos permita encontrar os factores latentes que as controlam, e conseqüentemente nos habilitem a inferir sobre os factores de eficácia a que chegaram as investigações de Savoie & Beaudin (1995) e de Lourenço (2002).

Neste sentido, começámos por proceder à realização de uma análise factorial exploratória, através da qual avaliámos em que medida os itens do QIS se relacionam e se estruturam em torno de um modelo, a que se seguiu a realização de uma análise confirmatória, a fim de compararmos os resultados a que chegámos com o modelo hipotético.

Começámos por verificar algumas condições relativas à nossa amostra, de modo a assegurar a sua adequabilidade.

O rácio em função do número de sujeitos e dos itens é de 6/1, (98 sujeitos para 16 itens), sendo, pois, superior ao mínimo sugerido por alguns autores (Comrey, 1978; Nunnaly, 1978; Pestana & Gageiro, 2003; Hill & Hill, 2002), que é de 5/1. A dimensão da amostra (N=98) está praticamente na dimensão considerada mínima, que é de 100 sujeitos, pelo que se pode concluir pela existência de uma boa adequabilidade com vista à obtenção de uma estrutura factorial com resultados fiáveis e interpretáveis (Gorsuch, 1983; Tinsley & Tinsley, 1987; Bryman & Cramer, 1990).

Quadro 13 – Critérios de eficácia, definidos a partir do Modelo Multidimensional de Eficácia de Beaudin & Savoie (1995) e das dimensões de eficácia do ICE de Lourenço (2002)

Critérios de Eficácia	Variáveis
Critério Sócio-Afectivo	Confiança Satisfação pessoal Relação emocional Segurança pessoal
Critério Tarefa	Objectivos Organização Trabalho Performance
Critério Imagem	Imagem Presença Forma como é visto Sedução
Critério Perenidade	Aliança Lealdade Perseverança Futuro

Antes de aplicar propriamente o modelo factorial de partida (Quadro 13), procedemos à análise da qualidade da correlação entre as variáveis, da adequação amostral para cada variável, dos *loadings* ou coeficientes que correlacionam os itens, bem como das comunalidades ou proporção da variância de cada item que é explicada pelos factores.

As não-respostas (*missing values*) totalizam 3,1% da amostra, estando, pois, dentro dos limites para se prosseguir a análise (Hill & Hill, 2002; Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2003).

Quadro 14 – KMO e Teste de Bartlett (modelo tetradimensional)

Teste de Adequabilidade de Kaiser-Meyer-Olkin		0,895
Teste de Esfericidade de Bartlett	X ²	851,855
	gl	120
	P	0,000

Como se pode ver no Quadro 14, o critério de medida da adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* apresenta o valor de 0,895. Uma vez que o KMO varia de zero a um e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais que se observam entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2003), o valor encontrado é considerado, pois, um bom indicador para a explicação do nosso modelo factorial.

Como vemos também no mesmo quadro, o teste de esfericidade de Bartlett tem associado neste modelo um nível de significância de 0,000. Como se trata de um *p-value* inferior a 0,001, concluímos que as variáveis se correlacionam significativamente, o que leva, pois, à rejeição da hipótese da matriz de correlações ser a da identidade.

Quadro 15 – Matriz Anti-Imagem (modelo tetradimensional)

Itens	Imagem	alianças	presença	objectivos	forma como é visto	lealdade	organização	confiança
imagem	0,885 ^a	-0,144	-0,101	0,109	-0,240	5,146E-02	-0,160	0,263
alianças	-0,144	0,817 ^a	-0,359	2,318E-02	1,225E-02	-2,975E-02	0,217	-9,896E-02
presença	-0,101	-0,359	0,819 ^a	-3,369E-02	4,538E-02	-0,157	2,009E-02	-2,371E-02
objectivos	0,109	2,318E-02	-3,369E-02	0,744 ^a	-6,331E-02	9,269E-02	-6,555E-03	5,433E-02
forma como é visto	-0,240	1,225E-02	4,538E-02	-6,331E-02	0,585 ^a	-0,147	-5,089E-02	-0,126
lealdade	5,146E-02	-2,975E-02	-0,157	9,269E-02	-0,147	0,851 ^a	7,557E-02	0,119
organização	-0,160	0,217	2,009E-02	-6,555E-03	-5,089E-02	7,557E-02	0,916 ^a	0,174
confiança	0,263	-9,896E-02	-2,371E-02	5,433E-02	-0,126	0,119	0,174	0,945 ^a

Itens	Trabalho	satisfação pessoal	perseverança	futuro	sedução	performance	relação emocional	segurança Pessoal
trabalho	0,951 ^a	-2,178E-02	7,069E-02	-2,265E-02	-3,542E-02	-0,133	0,116	0,176
satisfação pessoal	-2,178E-02	0,911 ^a	-7,135E-02	0,131	0,104	0,271	-0,129	-0,304
perseverança	7,069E-02	-7,135E-02	0,922 ^a	-7,097E-02	-7,439E-02	0,157	-0,218	4,002E-02
futuro	-2,265E-02	0,131	-7,097E-02	0,714 ^a	-0,239	0,214	0,144	-0,160
sedução	-3,542E-02	0,104	-7,439E-02	-0,239	0,809 ^a	-0,352	-7,408E-02	-6,962E-02
performance	-0,133	0,271	0,157	0,214	-0,352	0,901 ^a	-5,921E-02	3,053E-02
relação emocional	0,116	-0,129	-0,218	0,144	-7,408E-02	-5,921E-02	0,927 ^a	-0,251
segurança pessoal	0,176	-0,304	4,002E-02	-0,160	-6,962E-02	3,053E-02	-0,251	0,933 ^a

^a – MSA

Um outro critério de adequação do modelo é fornecido pelo MSA (*Measures of Sampling Adequacy*). Trata-se de uma medida de adequação da amostra e indica se a variável em análise se ajusta ou não às estruturas das outras variáveis. A existência de valores de MSA de uma variável inferiores a 0,5 implica necessariamente a sua eliminação. Como se pode verificar no Quadro 15, a inexistência de valores de MSA baixos na diagonal principal da matriz recomenda que não haja lugar à remoção de qualquer uma das variáveis, uma vez que os valores que se observam oscilam entre 0,951 para a variável trabalho e 0,714 para variável futuro, sendo que apenas a variável forma como é visto se situa num valor inferior (0,585), mesmo assim dentro de limites que não consideram a necessidade da sua eliminação.

Por outro lado, como se pode ver ainda no mesmo quadro, os valores de cada item fora da diagonal principal são baixos, o que, de acordo com Pestana & Gageiro (2003) e Maroco (2003), nos leva de novo à não eliminação de nenhum item. Estes valores são simétricos da matriz de correlação e apresentam os valores das correlações parciais entre as variáveis que não são devidas aos factores comuns e devem, por isso, ser baixos para que se prossiga a análise factorial. De facto, quando as variáveis partilham um ou mais factores os valores das correlações parciais são baixos. Já quando as variáveis são independentes os valores das correlações parciais são, pelo contrário, altos (Maroco, 2003).

Quadro 16 – Comunalidades (modelo tetradimensional)

Itens	Inicial	Extracção
Imagem	1,000	0,720
Alianças	1,000	0,591
Presença	1,000	0,696
Objectivos	1,000	0,927
Forma como é visto	1,000	0,770
Lealdade	1,000	0,475
Organização	1,000	0,841
Confiança	1,000	0,627
Trabalho	1,000	0,749
Satisfação pessoal	1,000	0,824
Perseverança	1,000	0,526
Futuro	1,000	0,531
Sedução	1,000	0,728
Performance	1,000	0,784
Relação emocional	1,000	0,687
Segurança pessoal	1,000	0,699

No Quadro 16, verifica-se que todas as comunalidades iniciais apresentam o valor 1 e que a percentagem de variância comum das variáveis nos factores que foram extraídos é superior a 50% em todas as variáveis, excepto no item lealdade, que é de 47,5%, o que, de acordo, com Maroco (2003), coloca a necessidade de se proceder à análise factorial sem o concurso deste item. Dado, porém, que o mesmo item apresenta, nas Matrizes Anti-Imagem, um valor elevado na diagonal principal ($MSA=0,851$) e valores baixos na coluna abaixo desta diagonal, de acordo com Pestana & Gageiro (2003), não devemos, nestas circunstâncias, proceder à sua exclusão.

Quadro 17 – Estrutura factorial exploratória: matriz de saturação de factores
(modelo tetradimensional)

Critério de eficácia	Itens	Factores			
		1	2	3	4
Imagem	Pela imagem que tem	-0,706	6,898E-02	0,487	-6,217E-02
Perenidade	Pelas alianças	0,252	0,766	0,232	-9,174E-02
Imagem	Pela força da sua presença	0,234	0,817	4,530E-02	-3,249E-02
Tarefa	Pelos objectivos da tarefa	0,191	-9,609E-02	3,088E-02	0,960
Imagem	Pela forma como é visto	8,132E-02	0,184	0,857	2,042E-02
Perenidade	Pela lealdade existente	0,326	0,641	0,107	-0,289
Tarefa	Pela organização das tarefas	-0,902	-0,389	7,927E-02	0,211
Sócio-afectivo	Pelo nível de confiança atingido	0,789	0,202	-5,715E-02	-4,928E-02
Tarefa	Pelo nível do trabalho realizado	-0,849	-0,274	6,111E-02	0,277
Sócio-afectivo	Pelo nível de satisfação/ /realização pessoal existente	0,898	0,169	-3,456E-02	-5,502E-02
Perenidade	Pelo nível de perseverança Desenvolvido	0,623	0,498	0,150	-1,274E-02
Perenidade	Pelo futuro que o grupo tem à sua frente	8,665E-02	0,599	0,530	6,411E-02
Imagem	Pelo nível de sedução que o Grupo exerce	-0,518	9,536E-02	0,719	-2,488E-02
Tarefa	Pela performance atingida	-0,866	-0,377	0,121	0,219
Sócio-afectivo	Pela relação emocional existente	0,812	0,362	-3,199E-02	-0,213
Sócio-afectivo	Pelo nível de segurança pessoal Desenvolvido	0,822	0,269	4,841E-02	-0,188

Total da variância explicada: 69,8%.

Método de rotação: oblíqua com normalização de Kaiser

Procedeu-se então à extracção livre das componentes principais segundo o método da rotação oblíqua de Kaiser, uma vez que se pressupõe teoricamente que as variáveis têm alguma relação entre si, durante a qual os valores dos *loadings* foram extremados, os mais elevados de modo a serem mais elevados e os mais baixos de modo a serem mais baixos, de tal forma que

cada item fosse associado apenas a um factor. Após dez iterações, foi encontrada uma solução factorial com a estrutura apresentada no Quadro 17, tendo-se constatado que as estimativas das variâncias estabilizaram em valores que não alteraram significativamente os valores iniciais.

De acordo com a regra de Kaiser da retenção das componentes principais com valores superiores a 1 (Bobko, 1990, Pestana & Gageiro, 2003), a solução factorial gerou quatro factores, que explicam 69,8% da variância total. Existem cerca de 30% de resíduos não redundantes com valores absolutos superiores a 0,05. Porém, tanto o valor de variância explicado (69,8%) como o KMO não recomendam a extracção de um novo factor (Pestana & Gageiro, 2003).

Como se pode ver no Quadro 17, a saturação dos factores apresenta, no entanto, alguns itens que suscitam falta de clareza. De facto, se considerarmos um grau de saturação igual ou superior a 30%, constata-se que: o item imagem satura negativamente no factor 1 (-70,6%) e positivamente no factor 3 (48,7%); o item lealdade satura no factor 2 (64,1) e no factor 1 (32,6), o item organização satura negativamente no factor 1 (-90,2%) e no factor 2 (-38,9%), o item perseverança satura no factor 1 (62,3) e no factor 2 (49,8%), o item futuro satura no factor 2 (59,9%) e no factor 3 (53%), o item sedução satura negativamente no factor 1 (-51,8%) e positivamente no factor 3 (71,9%), o item performance satura negativamente no factor 1 (-86,6%) e no factor 2 (-37,7%) e o item relação emocional satura no factor 1 (81,2%) e no factor 2 (36,2%). Por sua vez, a matriz de correlações item-factor (Quadro 18) reforça a falta de clareza de alguns destes itens, uma vez que eles se correlacionam moderadamente em mais que um item (imagem, perseverança, futuro e sedução).

Quadro 18 – Estrutura factorial exploratória – matriz de correlações entre variáveis e factores (modelo tetradimensional)

Critério de eficácia	Itens	Factores			
		1	2	3	4
Imagem	Pela imagem que tem	-0,735	0,170	0,372	-0,141
Perenidade	Pelas alianças	5,019E-02	0,737	5,860E-02	-2,310E-02
Imagem	Pela força da sua presença	-1,895E-02	0,870	-0,167	6,222E-02
Tarefa	Pelos objectivos da tarefa	-6,893E-02	-2,564E-02	1,896E-02	-0,954
Imagem	Pela forma como é visto	0,201	-8,460E-02	0,897	3,898E-02
Perenidade	Pela lealdade existente	0,131	0,586	-2,166E-02	-0,205
Tarefa	Pela organização das tarefas	-0,847	-0,148	2,980E-02	8,170E-02
Sócio-afectivo	Pelo nível de confiança atingido	0,807	-2,680E-02	3,090E-02	5,566E-02
Tarefa	Pelo nível do trabalho realizado	-0,823	-1,932E-02	-1,717E-02	0,165
Sócio-afectivo	Pelo nível de satisfação/ /realização pessoal existente	0,946	-0,112	8,797E-02	5,906E-02
Perenidade	Pelo nível de perseverança Desenvolvido	0,559	0,321	0,129	9,809E-02
Perenidade	Pelo futuro que o grupo tem à sua frente	-8,982E-02	0,515	0,405	0,122
Imagem	Pelo nível de sedução que o Grupo exerce	-0,480	6,318E-02	0,655	-8,116E-02
Tarefa	Pela performance atingida	-0,801	-0,160	7,889E-02	9,392E-02
Sócio-afectivo	Pela relação emocional existente	0,762	0,134	1,254E-02	-9,598E-02
Sócio-afectivo	Pelo nível de segurança pessoal Desenvolvido	0,827	-5,036E-02	0,133	7,738E-02

Total da variância explicada: 69,8%.

Método de rotação: oblíqua com normalização de Kaiser.

Decidimos, por isso, proceder a novas análises exploratórias removendo sucessivamente os itens cujos valores de saturação e de correlação com os novos factores se foram revelando pouco claros ou de difícil interpretação (imagem, lealdade, perseverança, futuro, sedução e forma como é visto). Neste

processo de depuração decidimos ainda proceder à remoção do item objectivos por, não obstante o valor com que satura o factor 4 ser elevado (96%), não parecer adequado teoricamente que deva constituir por si só um factor a considerar, já que os outros itens provenientes da dimensão tarefa saturam todos no factor 1.

Quadro 19 – KMO e teste de Bartlett (modelo bidimensional)

Teste de Adequabilidade de Kaiser-Meyer-Olkin			0,914
Teste de Esfericidade de Bartlett	χ^2	588,123	
	gl	36	
	p	0,000	

Como podemos verificar no Quadro 19, o KMO (0,914) do novo modelo factorial encontrado revela igualmente uma boa adequabilidade, bem como o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2(36) = 588,123; p=0,000$).

Nas matrizes anti-imagem (Quadro 20) podemos verificar que os valores situados na diagonal principal são elevados, oscilando o *Measures of Sampling Adequacy (MSA)* entre 0,955 na variável confiança e 0,719 na variável presença. Como se trata de valores superiores a 0,5, de acordo com Maroco (2003) e Pestana & Gageiro (2003), considera-se que todas as variáveis se ajustam à estrutura definida pelas outras variáveis, não havendo, pois, lugar à eliminação de nenhuma delas. Por sua vez, os valores que se observam fora da diagonal principal são, ao contrário, baixos, o que significa que partilham, neste caso, um outro factor comum. Estes dois indicadores reforçam-se mutuamente e recomendam, por isso, que não se proceda à remoção de nenhum item.

Quadro 20 – Matriz Anti-Imagem (modelo bidimensional)

Itens	Alianças	presença	organização	confiança	trabalho	satisfação pessoal	performance	relação emocional	Segurança Pessoal
Alianças	0,744 ^a	-0,452	0,209	-5,052E-02	5,709E-03	7,553E-02	-6,505E-02	3,976E-02	3,326E-03
Presença	-0,452	0,719 ^a	-8,285E-03	-6,608E-03	-8,883E-02	0,114	0,137	-0,141	-5,836E-02
organização	0,209	-8,285E-03	0,900 ^a	0,208	-0,308	0,144	-0,351	0,278	6,477E-02
Confiança	-5,052E-02	-6,608E-03	0,208	0,955 ^a	3,135E-02	-0,235	5,209E-02	5,236E-02	-5,736E-02
Trabalho	5,709E-03	-8,883E-02	-0,308	3,135E-02	0,942 ^a	1,178E-02	-0,185	0,142	0,172
satisfação pessoal	7,553E-02	0,114	0,144	-0,235	1,178E-02	0,920 ^a	0,282	-0,137	-0,289
Performance	-6,505E-02	0,137	-0,351	5,209E-02	-0,185	0,282	0,924 ^a	-3,415E-02	1,561E-02
relação emocional	3,976E-02	-0,141	0,278	5,236E-02	0,142	-0,137	-3,415E-02	0,937 ^a	-0,232
Segurança pessoal	3,326E-03	-5,836E-02	6,477E-02	-5,736E-02	0,172	-0,289	1,561E-02	-0,232	0,943 ^a

^a – MSA

No Quadro 21, verificamos que todas as comunalidades iniciais apresentam o valor 1 e que a percentagem de variância comum das variáveis nos factores que foram extraídos varia entre 60% (item confiança) e 86% (item organização), pelo que, de acordo também com o critério de Kaiser, não devemos proceder à remoção de nenhum item.

Quadro 21 – Comunalidades (modelo bidimensional)

Itens	Inicial	Extracção
Alianças	1,000	0,749
Presença	1,000	0,761
Organização	1,000	0,860
Confiança	1,000	0,597
Trabalho	1,000	0,750
Satiafação pessoal	1,000	0,801
Performance	1,000	0,769
Relação emocional	1,000	0,699
Segurança pessoal	1,000	0,720

A análise factorial exploratória foi de novo efectuada com recurso ao método das componentes principais com rotação oblíqua de Kaiser, uma vez que se mantém o mesmo princípio teórico da existência de alguma relação entre as variáveis.

A rotação (Quadro 22) convergiu ao fim de três iterações e apresenta agora uma estrutura com dois factores, que explicam 74,5% do total da variância. Lembramos que o anterior modelo de quatro factores explicava 69,8% de variância. Há agora cerca de 25% de resíduos não redundantes com valores absolutos superiores a 0,05, os quais não recomendam a procura de outro factor.

Quadro 22 – Análise factorial exploratória: matriz de saturação de factores e matriz de correlação entre variáveis e factores (modelo bidimensional).

Itens	Matriz de saturação de Factores		Matriz de correlação entre variáveis e factores	
	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2
Pela organização das tarefas	-0,926	0,117	-0,923	-0,382
Pelo nível de satisfação/ realização pessoal existente	0,894	-9,071E-02	0,888	0,185
Pela performance atingida	-0,875	2,822E-02	-0,876	-0,309
Pelo nível do trabalho realizado	-0,868	-2,669E-02	-0,866	-0,257
Pelo nível de segurança pessoal desenvolvido	0,851	-8,914E-03	0,849	0,268
Pela relação emocional existente	0,811	7,044E-02	0,834	0,334
Pelo nível de confiança atingido	0,771	5,516E-03	0,773	0,257
Pela força da sua presença	-1,202E-02	0,876	0,273	0,872
Pelas alianças	2,387E-02	0,857	0,303	0,865

Total da variância explicada: 74,5%.

Método de rotação: oblíquo com normalização de Kaiser.

O Gráfico 12 apresenta os valores próprios recorrendo ao método de progressão, a partir do *test scree*, de Cattell (1966), o qual apoia a decisão de procedermos à retenção dos dois factores indicados, uma vez que o maior afastamento entre os valores próprios se situa entre os dois primeiros factores.

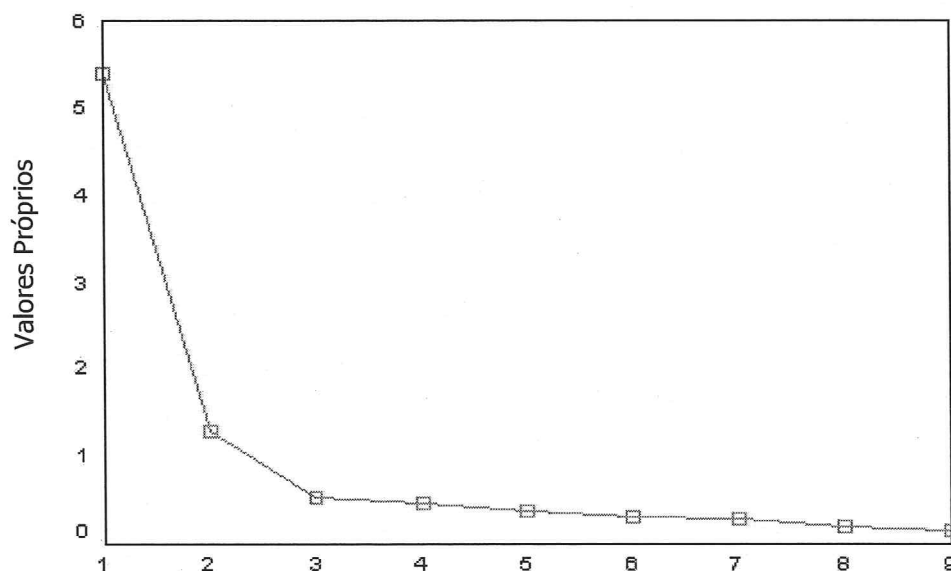


Gráfico 12 – Número de componentes extraídas
(modelo bidimensional)

Vejamos agora como cada variável satura no respectivo factor (Quadro 22): o factor 1 integra todos os itens provenientes da dimensão sócio-afectiva (satisfação pessoal=0,89; segurança pessoal=0,85; relação emocional=0,81 e confiança=0,77) e três dos quatro itens provenientes da dimensão tarefa (organização=-0,93; trabalho=-0,88 e performance=-0,87). Tal como no modelo inicial de quatro factores, estas duas dimensões surgem num único factor, ainda que com saturações de sinal diferente: os itens da dimensão sócio-afectiva saturam positivamente e os itens referentes à tarefa saturam negativamente. Já o factor 2 integra dois itens, um proveniente da dimensão Imagem (presença=0,88) e outro proveniente da dimensão perenidade (alianças=0,86).

Por sua vez, no mesmo quadro, verifica-se ainda, de acordo com Maroco (2003) e Pestana & Gageiro (2003), que as correlações entre as variáveis e os factores se situam em valores considerados muito altos (organização=-0,92) e altos (satisfação pessoal=0,89; performance=-0,88; trabalho=-0,87; segurança pessoal=0,85; relação emocional=0,83 e confiança=0,77) no factor 1 e altos (presença=0,87 e alianças=0,87) no factor 2.

Uma vez encontrado um modelo bidimensional destinado a avaliar os critérios de eficácia, que encontra acolhimento teórico na literatura sobre modelos de eficácia, procedemos seguidamente a uma análise factorial confirmatória, no sentido de avaliar se as variáveis observadas se adequam à estrutura do modelo hipotético de dois factores, de modo a tornar o construto mais compreensível (Anderson & Gerbin, 1988).

De acordo com Bentler (1980), uma vez que estamos em presença de variáveis do tipo contínuo e os dados se aproximam de uma distribuição multinormal, utilizámos o método da máxima verosimilhança, para o que recorreremos ao *Structural Equation Program (EQS)*, na versão *EQS/Windows*.

Os resultados revelam, de um modo geral, um bom ajustamento do modelo de dois factores, conforme se pode ver no Quadro 23.

Quadro 23 – Análise factorial confirmatória: índices de ajustamento do modelo de dois factores

MODELO	AGFI (=>0,90)	NFI (=>0,90)	RMSR (=<0,09)	TLI (>0,95)	CFI (=>0,95)	RMSEA (=<0,06)
Dois Factores	0,91	0,96	0,06	1,00	1,00	0,00

Para iniciar a análise dos resultados, optámos por considerar o índice de ajustamento global medido a partir do qui-quadrado, dos graus de liberdade e do respectivo teste de significância [χ^2 (26) =25,369; p=0,49], o qual revela que não se pode excluir a probabilidade de as diferenças entre o modelo hipotético e a matriz de correlações serem devidas a flutuações aleatórias,

concluindo-se, assim, pela plausibilidade de o modelo hipotético ser uma representação das relações entre as variáveis. De facto, de acordo com Moreira (2004), ao contrário do que é habitual, na análise factorial confirmatória, não devemos rejeitar a hipótese nula da existência de correlação entre algumas variáveis presentes no modelo hipotético e todas as variáveis ausentes. Por isso, o qui-quadrado nem sempre se torna numa medida fiável a ter em conta, sobretudo em amostras de grande dimensão, já que a existência de discrepâncias mínimas pode conduzir à rejeição de modelos que, na verdade, possuem um bom ajustamento.

Como, de acordo também com Moreira (2004), o *Adjusted Goodness Of Fit Index (AGFI)* é um indicador que avalia a qualidade do ajustamento sem nos obrigar à realização do teste de significância, e o valor a que chegámos (0,91), é superior a 0,90, revelando, pois, um bom ajustamento, podemos concluir que aquelas discrepâncias são, de facto, meramente casuais e que é plausível que o modelo de dois factores tenha uma relação forte com as variáveis subjacentes.

Já o indicador que mede a relação entre o qui-quadrado e os graus de liberdade, cujo valor (1,014) se situa entre os parâmetros recomendados [nível aceitável de 1 a 2, segundo Steiger (1990)], não parece suscitar quaisquer dúvidas quanto à não rejeição do modelo.

Hu & Bentler (1999) entendem que, numa análise factorial confirmatória, uma vez utilizado o método da máxima verosimilhança, poderemos decidir com segurança sobre a bondade do ajustamento de um modelo hipotético com o recurso ao índice fornecido pelo *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)*, desde que conjugado com um outro dos índices referidos habitualmente na literatura. Como o valor que encontramos ($RMSEA=0,00$) é igual ou inferior a 0,05, estamos, pois, igualmente em presença de um bom ajustamento.

Pode dizer-se, no entanto, que, além disso, os demais critérios, como sejam, os que são definidos a partir dos índices *Residual Mean Square Root (RMSR=0,06)*, que é inferior a 0,09, o *Tucker-Lewis Index (TLI=1,00)*, que é superior a 0,90, o *Comparative Fit Index (CFI=1,00)*, que é superior a 0,95, e finalmente o *Normed Fit Index (NFI=0,96)*, que é superior a 0,90, revelam

igualmente um bom ajustamento (Bentler, 1992; Byrne, 1994; Arbuckle, 1999; Steiger, 1990).

A Figura 12 apresenta o diagrama da representação dos parâmetros estimados, dos resíduos e da escala de correlação entre construtos. Trata-se de uma solução estandardizada, em que os valores relativos aos erros de medição são proporções das variâncias não explicadas. Os parâmetros relativos à tarefa (-0,93 para organização das tarefas; -0,87 para performance atingida; e -0,84 para nível de trabalho realizado) correlacionam-se negativamente com os parâmetros relativos à esfera sócio-afectiva (0,85 para o nível de satisfação/realização pessoal; 0,81 para o nível de segurança pessoal desenvolvido; 0,80 para a relação emocional existente; e 0,73 para o nível de confiança atingido). A correlação entre os dois factores encontrados é de 0,43.

Os resultados da análise confirmatória vêm corroborar que os dados observados se adequam à estrutura do modelo hipotético de dois factores. Temos agora uma estrutura não somente mais fiável e parcimoniosa como dotada de maior clareza interpretativa do que a estrutura inicial de quatro factores, que nos vai permitir testar as hipóteses de investigação.

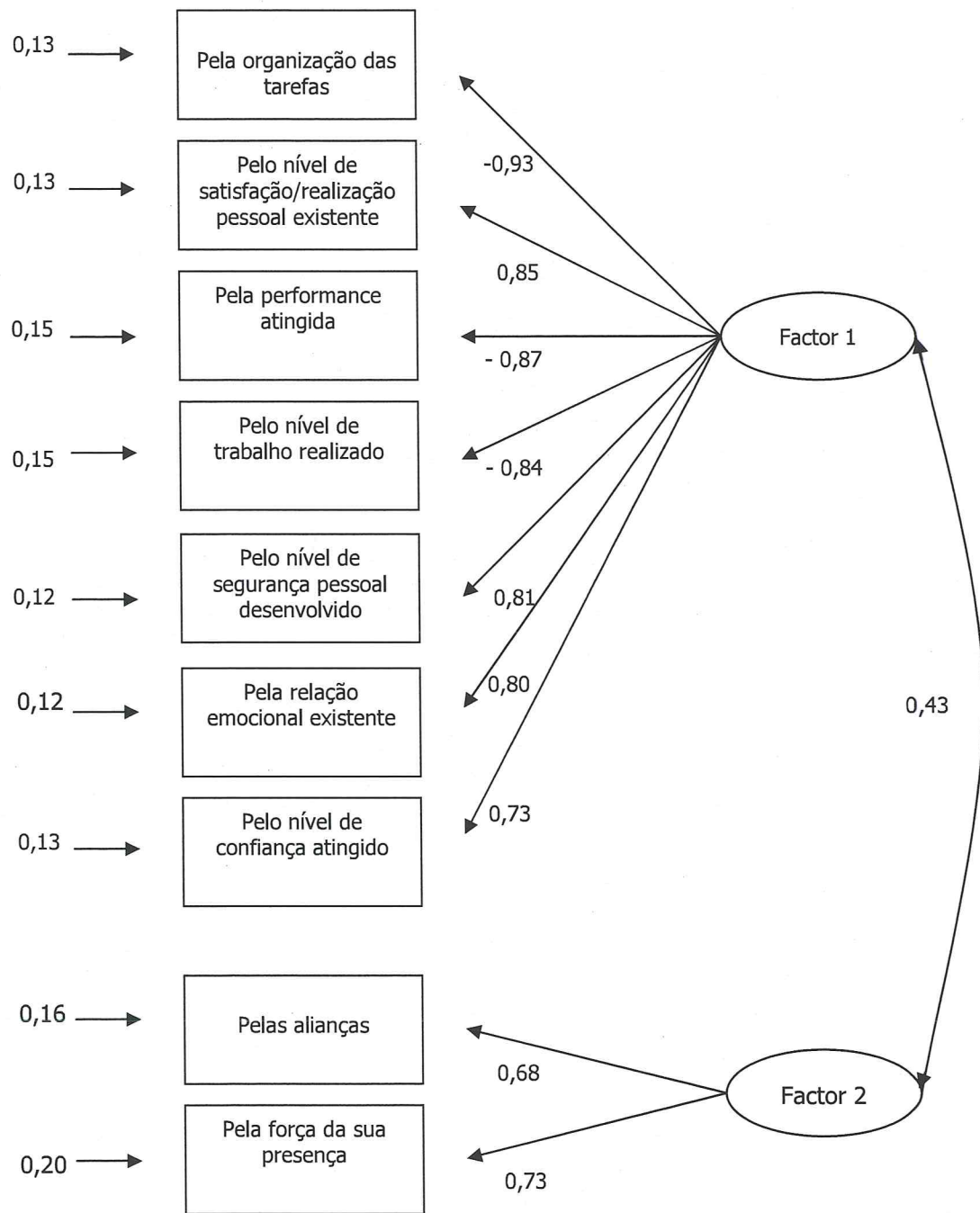


Figura 12 – Análise confirmatória, segundo o EQS: representação dos parâmetros (solução estandardizada, em que os valores relativos aos erros de medição são proporções das variâncias não explicadas)

6. Validade e fiabilidade dos instrumentos de medida

A fiabilidade do QDE pôde agora ser confirmada graças à utilização do mesmo instrumento de análise numa segunda amostra. Procedeu-se à análise da consistência interna dos dados provenientes de ambas as amostras com o recurso ao teste de bipartição (*split-half*), que revela valores de 0,66 para a primeira parte e de 0,81 para a segunda. O valor de *alpha* apurado para o conjunto dos dados, e envolvendo todas as fases, é de 0,73, ultrapassando, pois, o mínimo de 0,70, que é sugerido por Nunnaly (1978).

No que diz respeito às questões relativas aos critérios de eficácia, a validade que efectuámos em relação a essa parte do QIS foi, como vimos, do tipo factorial, que é, de acordo com Hill & Hill (2002), o tipo mais sofisticado de validade convergente.

A fiabilidade da escala de medida do modelo bidimensional a que chegámos foi efectuada com a utilização da matriz de correlação de factores já apresentada no final da análise factorial, recorrendo às correlações entre os itens e cada factor. O *alpha* de Cronbach, que utilizámos inicialmente para a avaliação da consistência interna, não pôde ser usado agora, uma vez que as variáveis que constituem o factor 1 se correlacionam negativamente e o seu uso violaria a respectiva consistência (Pestana & Gageiro, 2003). Resta-nos o recurso às correlações de Pearson entre os itens e o respectivo factor, que analisámos já no Quadro 22, ao mesmo tempo que analisámos o grau de saturação de cada item no respectivo factor. Trata-se de um outro modo de acautelar a inexistência de inconsistências, sendo que os valores de Pearson oscilam entre muito alto (-0,92) para o item organização e moderado (0,77) para o item confiança, quando a correlação é com o factor 1, e são altos (0,87) para ambos os itens que se correlacionam com o factor 2.

Estamos, pois, perante um modelo de eficácia que serve os propósitos da nossa investigação.

7. Resultados

7.1. Resultados referentes às variáveis sócio-organizacionais

Uma vez encontrados dois critérios de eficácia, que designaremos provisoriamente como factor 1 e factor 2, que se juntam às variáveis índice de grupalidade e percepção sobre a fusão, a que já fizemos referência, estamos agora em condições de testar as nossas hipóteses de investigação.

Numa primeira análise exploratória dos resultados, fomos verificar se existe algum efeito das variáveis sócio-demográficas ou sócio-organizacionais sobre as variáveis categoria social, índice de grupalidade, percepção sobre a fusão e factores 1 e 2 dos critérios de eficácia.

Tal como no primeiro estudo, efectuámos para esse efeito uma série de testes estatísticos – o t test ou o teste não paramétrico de Mann-Whitney, conforme há ou não violação dos critérios de aplicabilidade, nomeadamente em relação à normalidade ou à igualdade de variâncias. Foram ainda utilizados a Anova, quando as variáveis tinham mais do que duas categorias, e o teste não-paramétrico equivalente de Kruskal-Wallis no caso de existir violação dos critérios de normalidade ou de homocedasticidade (Pestana & Gageiro, 2003; Guimarães & Cabral, 1997).

Não foram detectados efeitos da variável idade sobre nenhuma das outras variáveis em análise, a saber: categoria social [$X^2(3) = 6,376; p = 0,095$]; índice de grupalidade [$F(3, 87) = 1,293; p = 0,282$]; percepção sobre a fusão [$X^2(3) = 6,144; p = 0,105$]; factor 1 [$X^2(3) = 3,542; p = 0,315$] e factor 2 [$F(3, 91) = 0,406; p = 0,749$].

A mesma ausência de efeitos foi verificada no que diz respeito à variável género sobre a categoria social [$X^2(1) = 1,715; p = 0,190$], o índice de grupalidade [$t(90) = -0,908; p = 0,366$], a percepção sobre a fusão [$t(92) = -1,118; p =$] e o factor 2 [$t(94) = 0,725; p = 0,470$], tendo-se, no entanto, detectado efeitos sobre o factor 1 [$t(94) = 2,317; p = 0,023$].

Finalmente, não se verificou também nenhuma relação significativa entre a variável habilitações literárias e as demais variáveis: categoria social [$X^2(2) = 0,105; p = 0,949$]; índice de grupalidade [$F(2, 89) = 2,256; p = 0,111$],

percepção sobre a fusão [F (2, 91) =0,757; p=0,472], factor 1 [F (2, 93) =0,219; p=0,803] e factor 2 [F (2, 93) =0,222; p=0,801].

Ao contrário, foram detectados efeitos da variável empresa de origem, sobre as variáveis categoria social [$X^2(5)=29,330$; p=0,000]; índice de grupalidade [$X^2(6) =14,071$; p=0,029], percepção sobre a fusão [F (6, 76) =3,161; p=0,008] e factor 1 [$X^2(6) =25,486$; p=0,000]. Todavia, não foi detectado nenhum efeito da variável empresa de origem sobre o factor 2 [$X^2(6) =11,095$; p=0,085].

No que diz respeito à variável gestor/membro de equipa, nota-se a existência de efeito sobre as variáveis categoria social [$X^2(1) =4,796$; p=0,029]), índice de grupalidade (U=404,000; p=0,010) e percepção sobre a fusão [t (92) =2,115; p=0,037] e ausência de efeito quando se consideram as variáveis factor 1 (U=641,500; p=0,570) e factor 2 (U=617,500; p=0,428).

De igual modo, no que diz respeito à variável última promoção, verifica-se a existência de efeito no que diz respeito às variáveis categoria social [$X^2(2) =8,291$; p=0,016]; índice de grupalidade [$X^2(2) =10,857$; p=0,004] e percepção sobre a fusão [$X^2(2) =12,391$; p=0,002] e ausência de efeito quando consideramos as variáveis factor 1 [$X^2(2) =0,726$ p=0,696] e factor 2 [F (2, 91) =0,043; p=0,958].

As sucessivas análises que foram sendo efectuadas revelam, pois, a existência de efeito de interacção entre as variáveis sócio-organizacionais empresa de origem, gestor/membro de equipa e data da última promoção e as variáveis em estudo, como sejam, categoria social, índice de grupalidade e percepção sobre a fusão, no caso das duas últimas, e ainda aquelas variáveis mais o critério de eficácia factor 1, no caso da variável empresa de origem. Já o efeito da variável sócio-demográfica género sobre o factor 1 não é relevante nesta análise, na medida em que não surge associado a outra variável.

Decidimos, por isso, clarificar melhor aquele efeito de interacção, com o propósito de melhorarmos as nossas hipóteses de investigação. O passo seguinte foi a realização de um procedimento estatístico que respondesse à necessidade de controlar o efeito da variável empresa de origem sobre as variáveis categoria social, índice de grupalidade, percepção sobre a fusão e critério de eficácia factor1. Tal como no primeiro estudo, optámos pela análise

de regressão logística, que é um método alternativo à análise de regressão linear, cujas condições de aplicação exigem que as variáveis independentes sejam do tipo contínuo ou categórico, sem que sejam requeridas quaisquer outras condições excepcionais, nomeadamente a existência de normalidade dos dados (Barros, 2004).

Quadro 24 – Efeito da variável empresa de origem: análise de regressão logística, método descendente *stepwise* (rácio de máxima verosimilhança)

Variáveis	Wald	Sig	Score	Sig
Em equação				
Categoria Social	5,057	0,025		
Fora da equação				
Índice de Grupalidade			0,362	0,331
Percepção sobre a fusão			0,944	0,548
Factor 1			0,001	0,975
<i>Overall Statistics</i>			1,475	0,688

$\chi^2(1)=0,002$ $p=0,968$ (teste de ajustamento de Hosmer & Lemeshow)

Utilizámos o método descendente *stepwise* (rácio de máxima verosimilhança), uma vez que não existe informação teórica sobre o comportamento da variável dependente face às variáveis independentes, também designadas respectivamente como endógenas ou exógenas, de acordo com Pestana & Gageiro (2005). O teste de Hosmer & Lemeshow indica que não existem diferenças entre os valores observados e os previstos, pelo que há indícios de que o modelo se ajusta bem aos dados [$\chi^2(1) = 0,002$; $p=0,968$]. A solução estimada prevê 80,5% dos resultados contra 59,7% apenas com a variável constante, e explica uma variância (R^2) situada entre 41,2% e 55,6%, de acordo, respectivamente, com os testes de Cox & Snell e de Nagelkerke. Conforme se pode verificar no Quadro 24, a única variável independente que

entra em equação é a categoria social, com um *Wald* de 5,057 ($p=0,025$). Ficam fora da equação as variáveis índice de grupalidade ($p=0,548$), percepção sobre a fusão (0,331) e o critério de eficácia factor 1 ($p=0,975$). Temos, pois, que é a categoria social que ajuda a prever de forma significativa a variável empresa de origem e não o seu efeito interactivo com as demais variáveis índice de grupalidade, percepção sobre a fusão e critério de eficácia factor 1. Com efeito, os membros das equipas que foram recrutados directa ou indirectamente para a empresa adquirente apresentam uma ordenação média da categoria social relacionada com a mesma empresa, enquanto os que foram recrutados para a empresa adquirida tendem a identificar-se mais com esta empresa.

Deste modo, estamos em condições de formular uma hipótese que releva tão-somente o grau de significância com que a variável empresa de origem se associa à variável categoria social, ao mesmo tempo que, prudentemente, consideraremos a existência deste efeito de controlo, sempre que analisarmos as categorias sociais na presença de outras variáveis, que não as que agora foram analisadas, uma vez que em relação a estas não existe colinearidade (Guéguen, 1999; Pestana & Gageiro, 2005).

A hipótese de investigação que pretendemos analisar a partir desta variável sócio-organizacional é a seguinte:

Hipótese 5 – Numa situação de aquisição de empresa que se sobrepõe a outra situação pós-fusão ainda existente, os membros das equipas recrutados a partir das empresas da fusão anterior tendem a identificar-se mais com a empresa adquirente, enquanto os membros das equipas provenientes da empresa adquirida tendem a identificar-se mais com a sua empresa de origem.

Conduzimos seguidamente uma outra análise de regressão logística, agora para verificar se existe algum efeito da variável gestor/membro de equipa sobre as variáveis categoria social, índice de grupalidade e percepção sobre a fusão.

Quadro 25 – Efeito da variável gestor/membro de equipa: análise de regressão logística, método descendente *stepwise* (rácio de máxima verosimilhança)

Variáveis	Wald	Sig	Score	Sig
Em equação				
Índice de Grupalidade	5,723	0,017		
Fora da equação				
Categoria Social			4,467	0,215
Percepção sobre a fusão			0,802	0,371
<i>Overall Statistics</i>			4,507	0,342

$\chi^2 (7) = 7,848$ $p=0,346$ (teste de ajustamento de Hosmer & Lemeshow)

O modelo estimado (Quadro 25) indicia um bom ajustamento, conforme se pode verificar a partir dos resultados do teste de Hosmer & Lemeshow [$\chi^2 (7)=7,848$; $p=0,346$], mas prevê apenas entre 7,4% e 11,8% de variância, sendo ainda que os resultados correctos previstos diminuem em relação ao modelo só com a variável constante (de 80,7% para 79,5%). Apesar do modelo não ser, por isso, robusto, verifica-se que apenas a variável índice de grupalidade entrou em equação com um *Wald* significativo (5,723; $p= 0,017$) e que as variáveis independentes percepção sobre a fusão ($p=0,371$) e categoria social ($p=0,552$) não chegaram a entrar em equação (*overall statistics*= 4,507; $p= 0,342$), não ajudando, pois, o seu efeito interactivo a prever significativamente a variável gestor/membro de equipa.

A hipótese a formular deverá ter em conta apenas o efeito da variável gestor/membro de equipa sobre a variável índice de grupalidade, que já havíamos detectado anteriormente ($U=404,000$; $p=0,010$). Prudentemente, ainda, tal como no primeiro estudo, utilizaremos, sempre que possível, o *split file* do *SPSS*, a fim de diferenciar as duas situações gestor/membro de equipa e, desse modo, acautelar que, noutras hipóteses, que relevem uma associação

com o índice de grupalidade, quando referirmos membros de equipas, estamos a excluir, de facto, da análise os gestores das equipas.

Hipóteses 6 – Num processo pós-fusão, os gestores das equipas apresentam um nível de percepção do desenvolvimento grupal significativamente mais elevado do que os membros das equipas.

Os gestores das equipas apresentam um nível de percepção de desenvolvimento grupal superior (índice de grupalidade 2,6) do que o nível de percepção de desenvolvimento que é apresentado pelos membros das equipas (índice 2,1), sendo que estas diferenças são significativas, como já vimos ($U=404,000$; $p=0,010$), quando apresentámos o efeito de controlo das variáveis sócio-organizacionais.

Finalmente, analisámos o efeito da variável última promoção sobre as variáveis categoria social, índice de grupalidade e percepção sobre a fusão (Quadro 26).

Quadro 26 – Efeito da variável última promoção: análise de regressão logística, método descendente *stepwise* (rácio de máxima verosimilhança)

Variáveis	Wald	Sig	Score	Sig
Em equação				
Índice de Grupalidade	7,811	0,005		
Fora da equação				
Categoria Social			2,549	0,467
Percepção sobre a fusão			2,798	0,094
<i>Overall Statistics</i>			4,122	0,390

$X^2(8)=3,795$; $p=0,875$ (teste de ajustamento de Hosmer & Lemeshow)

Tal como na regressão logística anterior, embora o teste de Hosmer & Lemeshow revele uma boa adequabilidade do modelo [$\chi^2(8) = 3,795$; $p = 0,875$], a variância a partir do coeficiente de determinação (R^2) de Nagelkerke não ultrapassa 14,5% de explicação e a percentagem de resultados correctos previstos (79,5%) é inferior em relação ao modelo que apenas inclui a constante (80,7%). Conforme se pode ver no Quadro 26, de igual modo, contudo, a variável índice de grupalidade entrou em equação com um *Wald* significativo (7,811; $p = 0,005$), sendo que igualmente as variáveis percepção sobre a fusão ($p = 0,094$) e categoria social ($p = 0,467$) não chegaram a entrar em equação (*overall statistics* = 4,122; $p = 0,390$). Prudentemente, pois, concluiremos também pela inexistência de efeito interactivo entre as três variáveis, que ajude a prever significativamente a variável última promoção. Nestes termos, a hipótese é apresentada de acordo com a seguinte formulação:

Hipótese 7 – Numa situação pós-fusão, quanto mais os membros das equipas foram promovidos na empresa adquirida menos elevados são os níveis de percepção do desenvolvimento grupal; quanto mais foram promovidos na empresa adquirente mais elevados são os níveis de percepção do desenvolvimento grupal.

O índice de grupalidade dos membros das equipas é, com efeito, significativamente diferente, consoante a última promoção é ou não efectuada na empresa adquirente. Os membros que foram promovidos na empresa adquirida apresentam um índice de grupalidade (2,1), que é inferior ao índice de grupalidade dos membros das equipas que foram promovidos na empresa adquirente (2,5), sendo que estas diferenças são estatisticamente significativas [$\chi^2(2) = 8,291$; $p = 0,016$].

7.2. Resultados referentes às hipóteses iniciais de investigação

Uma vez concluída a primeira exploração dos dados em torno das variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais, as quais, tal como no primeiro estudo, nos levaram igualmente à derivação de hipóteses de

investigação não previstas no desenho inicial, mas que são, sem dúvida, pertinentes para a compreensão geral das questões que vimos tratando, vejamos agora os resultados referentes às duas hipóteses iniciais formuladas no estudo número dois.

Hipótese 1 – Num estágio pós-fusão, quanto mais os membros das equipas se identificam, em primeiro lugar, com a empresa adquirente mais elevados são os níveis de percepção do desenvolvimento grupal. Quanto mais os membros das equipas se identificam, em primeiro lugar, com a empresa adquirida menos elevados são os níveis de percepção do desenvolvimento grupal. Quanto mais os membros das equipas se identificam com a empresa adquirente ou com a empresa adquirida, em terceiro lugar, mais elevados são os níveis de percepção do desenvolvimento grupal.

Hipótese 2 – Numa fusão, existe uma relação entre a identificação com a empresa adquirente e a identificação com a empresa adquirida, a qual é mediada por critérios de eficácia centrados nas dimensões social, tarefa, imagem e perenidade.

O Quadro 27 apresenta os resultados a que chegámos após termos procedido a uma análise comparativa entre as categorias sociais empresa adquirente e empresa adquirida relativamente às variáveis percepção sobre a fusão, índice de grupalidade, critério de eficácia factor 1 e critério de eficácia factor 2, conforme as categorias sociais foram colocadas em primeiro ou terceiro lugar na respectiva hierarquização.

Pretendemos analisar os resultados, conforme as escolhas foram efectuadas em primeiro ou terceiro lugar, pois detectámos diferenças nas duas situações, que nos podem ajudar a uma melhor compreensão das hipóteses de investigação.

De modo a verificar se existem diferenças significativas entre as duas categorias sociais, utilizámos o t-test nas variáveis percepção sobre a fusão e índice de grupalidade e o teste não-paramétrico de Mann-Whitney nas variáveis

critérios de eficácia factor 1 e factor 2, uma vez que neste caso os resultados não seguem uma distribuição normal.

Quadro 27 – Percepção sobre a fusão, índice de grupalidade e critérios de eficácia segundo a categoria social empresa pós-fusão colocada em primeiro e terceiro lugares (nível membro de equipa, N= 71)

Categoria Social	Percepção		Índice De grupalidade		Critérios de eficácia			
	sobre fusão				Factor 1		Factor 2	
	1º (*)	3º(ns)	1º(*)	3º(ns)	1º (*)	3º(ns)	1º (*)	3º(ns)
Empresa adquirente	4,8	3,7	2,4	2,2	-0,47	0,50	-0,17	0,25
Empresa adquirida	2,4	3,8	1,6	2,3	2,07	-0,51	0,96	0,35

* < 0,001

ns – não significativo

Os membros das equipas que se identificam, em primeiro lugar, com a empresa adquirente e com a empresa adquirida apresentam diferenças significativas entre a forma como percebem a nova situação pós-fusão, respectivamente, 4,8 e 2,4, numa escala de 1 a 7 [$t(66) = -4,444$; $p=0,000$]. Quando a comparação é efectuada, porém, em terceiro lugar, os valores situam-se em 3,7 em relação aos primeiros e em 3,8 em relação aos segundos, não havendo diferenças estatisticamente significativas entre as duas categorias sociais [$t(18) = -0,231$; $p=0,820$].

Verifica-se também que os membros das equipas que se identificam, em primeiro lugar, com a empresa adquirente apresentam um índice de grupalidade de 2,4, enquanto os membros das equipas que se identificam com a empresa adquirida apresentam um índice de grupalidade de 1,6, sendo que a diferença entre as duas categorias é estatisticamente significativa [$t(69) = -6,889$; $p=0,000$]. Porém, quando comparamos o índice de grupalidade dos membros das equipas que se identificam com a empresa adquirente (2,2) com os membros que se identificam com a empresa adquirida (2,3), mas, em

terceiro lugar, verificamos que não existem diferenças significativas [$t(18) = -0,231$; $p = 0,820$].

Efectuámos a mesma comparação em relação aos dois critérios de eficácia. Quando a comparação é efectuada com as escolhas colocadas em primeiro lugar, as categorias sociais empresa adquirente e empresa adquirida revelam diferenças significativas ($U=0,000$; $p=0,000$), relativamente ao factor 1, respectivamente, com os *scores* factoriais de -0,47 e 2,07, a que correspondem ordenações médias no teste de Mann-Whitney de 63,5 e 55,8, respectivamente. Porém, quando a comparação é efectuada com as mesmas categorias sociais, mas, colocadas em terceiro lugar, os *scores* factoriais, respectivamente, 0,50 e -0,51, a que correspondem ordenações médias de 12,6 e 8,4, não apresentam diferenças estatisticamente significativas ($U=31,000$; $p=0,140$).

O critério de eficácia factor 2 revela um comportamento semelhante ao factor 1. Quando a comparação é efectuada em primeiro lugar, há diferenças significativas ($U=123,000$; $p=0,000$) entre os *scores* factoriais relativos à empresa adquirente e à empresa adquirida, respectivamente, com valores de -0,17 e 0,96, a que correspondem ordenações médias de 55,8 e 30,2, respectivamente. Quando a comparação é efectuada entre os *scores* factoriais relativos às categorias sociais empresa adquirente e empresa adquirida, mas, escolhidas em terceiro lugar, os valores, respectivamente, de 0,25 e 0,35, a que correspondem ordenações médias de 11,7 e 9,9 segundo o teste de Mann-Whitney, não apresentam diferenças estatisticamente significativas ($U=43,000$; $p=0,547$).

Estes resultados confirmam as hipóteses que formulámos, no primeiro estudo, a propósito da relação entre a identificação com as categorias sociais pré-fusão e o índice de grupalidade e o efeito dissipador das forças tensionais provenientes das categorias sociais pré-fusão quando elas se movem da primeira para a terceira posição no endogrupo.

Sendo, embora, esta constatação uma oportunidade para testarmos empiricamente alguns dos aspectos da teoria da identidade social, nomeadamente em torno de uma identidade dual nos processos de fusão, o nosso objectivo é centrarmo-nos mais nas forças provenientes das categorias

sociais pré-fusão e pós-fusão, que têm impacto no desenvolvimento maturacional das equipas. Vamos, por isso, prosseguir o nosso trabalho, analisando as categorias sociais empresa adquirente versus empresa adquirida, a partir das escolhas efectuadas, em primeiro lugar, no endogrupo.

Os resultados apresentados no Quadro 28 confirmam também a hipótese formulada no primeiro estudo relativamente à relação entre as categorias sociais e o desenvolvimento das equipas, segundo o nível grupal, conforme veremos a seguir. Tal como no primeiro estudo, tivemos que nos assegurar que os dados a tratar no nível grupal respeitam os critérios de agregação a que nos impusemos. O Quadro 28 apresenta os resultados do índice de concordância AD_M , os quais recomendaram a exclusão das equipas nºs 3, 5, 6 e 11, uma vez que os resultados apresentados na variável percepção sobre a fusão ultrapassavam o *cut point* de 0,83. Optámos, porém, em sua vez, por excluir do nível de análise grupal a referida variável, pois a eliminação de quatro equipas, face à dimensão da amostra, não nos pareceu ser a alternativa mais conveniente. No que diz respeito ao critério de eficácia factor 2, dado que o valor de F está praticamente no limiar de 1 (0,94), indiciando que a variância entre grupos é praticamente igual à variância dentro dos grupos, e o índice AD_M (0,68 para um *cut point* recomendado de 1,17), que é uma medida de correlação intraclasse, é bastante confortável, decidimos incluí-lo na análise grupal.

Quadro 28 – Critério de agregação de dados individuais em equipa segundo os índices de concordância AD_M e F

	AD				F (Anova)
	M	DP	Mínimo	Máximo	
Índice de grupalidade	0,46	0,13	0,20	0,69	2,6*
Percepção sobre a fusão	1,09	0,53	0,00	1,94	2,1*
Critério de eficácia F1	0,51	0,28	0,14	1,09	1,8*
Critério de eficácia F2	0,68	0,26	0,20	1,14	0,9

* $p < 0,05$

Decidimos comparar as equipas de acordo com um *cut point* na frequência das categorias sociais relacionadas com a empresa adquirida, com base nas respostas dos respectivos membros, conforme as equipas tinham até duas ou mais de três das referidas categorias (Quadro 29).

Os resultados revelam que as equipas que têm até duas categorias sociais relacionadas com a empresa adquirida têm um índice de grupalidade de 2,5 e as que têm mais de três categorias um índice de 2,1, sendo que estas diferenças são significativas ($U=4,000$; $p=0,045$). Estes resultados confirmam o coeficiente de correlação entre o rácio de identidade e o nível de desenvolvimento das equipas, segundo o nível grupal, que apresentámos no primeiro estudo, e são ainda concordantes com os resultados apresentados, segundo o nível individual, em ambos os estudos.

Quadro 29 – Índice de grupalidade e critérios de eficácia segundo a categoria social empresa pós-fusão (nível equipa, N=11)

Categoria Social Empresa adquirida	Índice De grupalidade	Critérios de eficácia	
		Factor 1	Factor 2
	(*)	(*)	(ns)
0 - 2 categorias	2,5	-0,42	-0,17
3 ou > categorias	2,1	0,21	-3,83

* <0,05

ns – não significativo

Podemos, pois, concluir que quanto mais as equipas apresentam, em primeiro lugar, um maior número de categorias sociais relacionadas com a empresa adquirida menor é o seu nível de desenvolvimento grupal.

A continuação da análise do mesmo quadro revela, porém, que os critérios de eficácia factor 1 e factor 2 apresentam comportamentos diferentes, quando se comparam aquelas duas categorias. Com efeito, o *score* factorial do

factor 1 é de -0,42, nas equipas com duas ou menos de duas categorias, e de 0,21, nas equipas com três ou mais de três categorias, sendo esta diferença significativa ($U=0,000$; $p= 0,006$). Já o *score* factorial do factor 2 é de -0,17, no primeiro caso, e de -3,83, no segundo, sem que haja, no entanto, diferenças significativas ($U=012,000$; $p= 0,584$).

Estes resultados confirmam, no nível grupal, as diferenças relativamente ao comportamento do critério de eficácia factor 1, consoante analisamos a categoria social empresa adquirente ou empresa adquirida. Não confirmam, todavia, as diferenças que encontramos, no nível individual, relativamente ao comportamento do factor 2.

Podemos, pois, resumir que existem diferenças estatisticamente significativas entre as categorias sociais colocadas, em primeiro lugar, no que diz respeito à percepção sobre a fusão, ao índice de grupalidade e aos critérios de eficácia, segundo o nível individual e grupal, excepto relativamente ao factor 2, em que essas diferenças não se manifestam no nível grupal, e com excepção ainda da variável percepção sobre a fusão, que não pôde ser analisada neste último nível.

A questão que se coloca, neste momento, é a de saber em que medida os factores de eficácia podem influenciar a relação entre as restantes variáveis. Uma resposta estatística a esta questão ajudar-nos-ia, de acordo com a nossa hipótese de investigação, a compreender melhor a natureza das forças tensionais que se produzem em torno das categorias sociais, nos processos de fusão.

Decidimos, por isso, proceder a uma análise multidimensional, a fim de verificar se existe alguma associação entre as variáveis categoria social, percepção sobre a fusão e índice de grupalidade que possa estar a ser influenciada pelos critérios de eficácia factor 1 e factor 2.

Decidimos analisar essa associação nos níveis individual e grupal, a fim de verificar se o efeito de controlo, a existir, se manifesta de igual modo naqueles dois níveis, uma vez que, como já vimos, o factor 2 não revela diferenças significativas no nível grupal. A variável percepção sobre a fusão foi excluída da análise no nível grupal.

Optámos pelo método das correlações parciais, que assenta nos mesmos princípios das técnicas de análise multidimensional sem, no entanto, obrigar às mesmas condições de aplicação, nomeadamente no que diz respeito aos critérios de normalidade e homocedasticidade das respectivas variáveis (Guéguen, 1999). A opção teve ainda a ver com a dimensão da amostra a nível grupal (N=11), que não aconselha a alternativa da análise de regressão logística, a qual, sendo, com efeito, viável no nível individual, tornaria a comparação entre os dois níveis de análise de mais difícil compreensão.

Antes, porém, e de acordo com a recomendação de Hays (1981), assegurámo-nos que existe uma relação entre todas as variáveis em análise, conforme podemos verificar no Quadro 30, no que diz respeito às variáveis, segundo o nível individual, e no Quadro 31, em relação às variáveis, segundo o nível grupal.

Quadro 30 – Correlações (r de Pearson) entre categoria social pós-fusão, percepção sobre o processo de fusão, índice de grupalidade e critérios de eficácia (nível membro de equipa; n=98)

	1	2	3	4	5
1. Categoria social pós fusão	1,00	0,36*	0,35*	-0,66*	-0,35*
2. Percepção sobre a fusão		1,00	0,40*	-0,51*	-0,12
3. Índice de grupalidade			1,00	-0,41*	-0,20
4. Critério de eficácia – Factor 1				1,00	0,33*
5. Critério de eficácia – Factor 2					1,00

* < 0,05

Conforme podemos verificar, de facto, no Quadro 30, o qual apresenta as correlações de Pearson no nível individual entre as variáveis categoria social pós-fusão, percepção sobre o processo de fusão, índice de grupalidade e critérios de eficácia factor 1 e factor 2, constata-se que a variável categoria social se correlaciona significativamente com todas as demais variáveis, sendo positivamente com a percepção sobre a fusão (0,36) e com o índice de

grupalidade (0,35) e negativamente com o factor 1 (0,66) e com o factor 2 (0,35). A variável percepção sobre a fusão correlaciona-se significativa e positivamente com o índice de grupalidade (0,40) e significativa e negativamente com o factor 1 (-0,51). A variável índice de grupalidade correlaciona-se significativa e negativamente com o factor 1 (0,41). Finalmente, existe uma correlação positiva significativa entre os dois critérios de eficácia factor 1 e factor 2 (0,33).

Vejamos agora as relações entre as variáveis categoria social, índice de grupalidade e critérios de eficácia factor 1 e factor 2 no nível grupal (Quadro 3), recorrendo ao teste de correlação de Spearman, uma vez que existe violação da normalidade. Como dissemos, a variável percepção sobre a fusão não foi considerada neste nível de análise, já que a sua utilização, de acordo com os critérios de agregação a que nos obrigámos, implicaria a exclusão de quatro equipas, o que significaria, portanto, uma redução substancial da dimensão da amostra.

Quadro 31 – Correlações (ró de Spearman) entre categorias sociais pós-fusão, índice de grupalidade e critérios de eficácia (nível equipa; n=11)

	1	2	3	4
1. Categoria social pós fusão	1,00	0,62*	-0,74**	-0,21
2. Índice de grupalidade		1,00	-0,70*	-0,69*
3. Critério de eficácia - Factor 1			1,00	0,40
4. Critério de eficácia – Factor 2				1,00

* < 0,05

** < 0,01

Existe uma correlação positiva entre a variável categoria social e a variável índice de grupalidade (0,62), bem como correlações negativas entre categoria social e o factor 1 (-0,74) e o factor 2 (-0,21), sendo que apenas as duas primeiras são significativas. O índice de grupalidade correlaciona-se

negativa e significativamente com o factor 1 (-0,70) e com o factor 2 (-0,69). Finalmente, o factor 1 correlaciona-se positiva e não significativamente com o factor 2 (0,40).

Vejamos agora os resultados das correlações parciais. O Quadro 32 apresenta as correlações de ordem zero e as correlações parciais de primeira ordem, segundo o nível individual, quando se controla o efeito da variável factor 1. Conforme se pode verificar, quando se elimina a variável factor 1, as diferenças entre os coeficientes das correlações de ordem zero e os coeficientes das correlações parciais de primeira ordem são acentuadas, descendo de 0,37 ($p=0,000$) para 0,03 ($p=0,819$), no caso da associação categoria social – percepção sobre fusão, de 0,35 ($p=0,001$) para 0,10 ($p=0,347$), no caso da associação categoria social – índice de grupalidade, e de 0,40 ($p=0,000$) para 0,23 ($p=0,033$), no caso da associação percepção sobre a fusão – índice de grupalidade. Os coeficientes de determinação (R^2) revelam ainda que, quando se anula o efeito do factor 1, a variância explicada pela associação categoria social – percepção sobre a fusão baixa de 14% para 0,04% e a que é explicada pela associação categoria social – índice de grupalidade desce de 12,2% para 1,1%.

O Quadro 33 apresenta as correlações de ordem zero e as correlações parciais de primeira ordem, igualmente segundo o nível individual, quando a variável de controlo é o factor 2. Conforme se pode verificar, quando se elimina o Factor 2, existe uma pequena diferença entre as correlações de ordem zero, que apresenta o valor de 0,35 ($p=0,001$), e as correlações parciais de primeira ordem, cujo valor é de 0,30 ($p=0,004$), na associação categoria social – índice de grupalidade, a que corresponde uma variação dos respectivos coeficientes de determinação (R^2) entre 12,1% e 9,3%.

Quadro 32 – Correlações de ordem zero e correlações parciais de primeira ordem controladas pelo critério de eficácia factor 1 entre as variáveis categoria social, percepção sobre a fusão e índice de grupalidade (nível individual) e entre categoria social e índice de grupalidade (nível grupal)

Variáveis	Correlações de ordem Zero			Correlações de primeira Ordem		
	1	2	3	1	2	3
Nível individual						
1. Categoria Social	1,00	0,35*	0,37*	1,00	0,10	0,03
2. Índice de Grupalidade		1,00	0,40*		1,00	0,23**
3. Percepção sobre a fusão			1,00			1,00
Nível grupal						
1. Categoria Social	1,00	0,60**			1,00	0,08
2. Índice de Grupalidade		1,00				1,00

* < 0,001

** < 0,05

De seguida, procedemos à mesma análise, mas agora segundo o nível grupal. Como já dissemos, optámos por excluir da análise a variável percepção sobre a fusão, uma vez que os respectivos critérios de agregação (Quadro 29) recomendariam em alternativa que se procedesse à eliminação de quatro equipas.

Conforme podemos verificar no Quadro 32, existe uma diferença muito acentuada entre o coeficiente da correlação de ordem zero e o coeficiente de correlação parcial de primeira ordem, quando se elimina a variável factor 1, notando-se uma descida de 0,60 ($p=0,049$) para 0,08 ($p=0,825$) no caso da associação categoria social – índice de grupalidade. Os respectivos coeficientes de determinação (R^2) mostram, com efeito, uma diferença acentuada na variância explicada pela eliminação do mesmo factor, com os valores a

descerem de 36,4% para 0,06%, na associação categoria social – índice de grupalidade.

Finalmente, ainda, no nível grupal, colocámos como variável de controlo o critério de eficácia factor 2. Conforme podemos verificar no Quadro 33, a diferença entre os coeficientes de correlação de ordem zero (0,60) e os coeficientes das correlações parciais de primeira ordem (0,59) é praticamente inexistente, no caso da associação categoria social – índice de grupalidade, com um coeficiente de determinação (R^2) a variar, respectivamente, entre 36,4% e 34,6%.

Quadro 33 – Correlações de ordem zero e correlações parciais de primeira ordem controladas pelo critério de eficácia factor 2 entre as variáveis categoria social, percepção sobre a fusão e índice de grupalidade (nível individual) e entre categoria social e índice de grupalidade (nível grupal)

Variáveis	Correlações de ordem Zero			Correlações de primeira Ordem		
	1	2	3	1	2	3
Nível individual						
1. Categoria Social	1,00	0,35*	0,37*	1,00	0,30*	0,35*
2. Índice de Grupalidade		1,00	0,40*		1,00	0,38*
3. Percepção sobre a fusão			1,00			1,00
Nível grupal						
1. Categoria Social	1,00	0,60**		1,00	0,59	
2. Índice de Grupalidade		1,00			1,00	

* < 0,001

** < 0,05

Os resultados das correlações parciais que acabámos de apresentar colocam em evidência o efeito de controlo do critério de eficácia factor 1 sobre as variáveis categoria social, índice de grupalidade e percepção sobre a fusão, segundo o nível individual, e sobre as duas primeiras, segundo o nível grupal.

Já o factor 2 não sugere a existência de qualquer efeito significativo sobre as mesmas variáveis, tanto no nível individual como grupal.

8. Discussão dos resultados

8.1. Validação das hipóteses formuladas no primeiro estudo

Num primeiro momento, tal como dissemos no início do estudo número dois, pretendemos verificar se as hipóteses formuladas no primeiro estudo são ou não consistentes com os resultados agora apresentados. É o que nos propomos fazer a seguir, iniciando esta discussão com as hipóteses que têm como variáveis as variáveis sócio-organizacionais: empresa de origem, gestor/membro de equipa e última promoção, pela mesma ordem com que foram sendo formuladas na apresentação dos resultados.

De um modo geral, o comportamento destas variáveis relativamente ao índice de grupalidade corrobora as conclusões do estudo anterior. Isso é evidente no que diz respeito às variáveis gestor/membro de equipa e última promoção, as quais sugerem a existência de forças impulsoras do desenvolvimento grupal provenientes do estatuto dos membros das equipas. Na verdade, tanto a nomeação para a categoria de gestor de uma equipa como a atribuição de uma promoção são factores que podem contribuir para a mobilidade social, sendo que, neste aspecto, os resultados são consistentes com a teoria da identidade social relativamente à permeabilidade das fronteiras intergrupo e com a sua articulação, tal como fomos defendendo, com a teoria dos sistemas dinâmicos.

No que diz respeito à variável empresa de origem, é interessante reflectir um pouco nas diferenças que foram encontradas relativamente ao índice de grupalidade dos membros provenientes da empresa adquirente versus empresa adquirida. Enquanto, no primeiro estudo, persistiram diferenças na fase pós-fusão, de acordo com as empresas pré-fusão, de onde foram recrutados os membros das equipas, isso não aconteceu neste estudo. As diferenças, estatisticamente significativas, que foram agora encontradas são em função do recrutamento ter sido efectuado na empresa adquirente ou na empresa adquirida. De facto, não obstante estar-se perante uma situação pós-aquisição caracterizada, tal como a anterior, pela existência de membros de equipas que

foram recrutados a partir de diferentes empresas pré-fusão, o resultado do índice de grupalidade não reflecte, contudo, essa diferença.

O que parece ser diferente agora é o estatuto que é atribuído à empresa adquirente por parte dos membros das equipas que foram recrutados das anteriores empresas pré-fusão. Eles integram agora as equipas de uma "nova" empresa, que decide adquirir outra empresa e que, nessa qualidade, é diferente da que anteriormente se fusionara com as empresas, para onde eles foram inicialmente recrutados. O que se verificou, pois, com os membros das equipas, foi uma passagem de estatuto de empresa adquirida a empresa adquirente.

Este aspecto é tanto mais importante quanto é certo que são os membros das equipas que foram recrutados das empresas pré-fusão, e que agora integram a empresa adquirente, os que tendem a identificar-se mais com a empresa que resulta da absorção, do que aqueles que foram recrutados da empresa adquirida. Na verdade, apenas 30% dos membros provenientes da empresa adquirida se identificam com a empresa adquirente, enquanto todos os membros que integram a empresa adquirente se identificam com a empresa adquirente, não obstante terem sido recrutados num passado recente para outras empresas, com as quais a mesma empresa adquirente se fusionou anteriormente.

Estes resultados parecem-nos, sem dúvida, muito interessantes, na medida em que colocam em evidência o efeito que uma nova fusão representa para uma fusão anterior. Na verdade, uma nova fusão pode não se revelar necessariamente como uma ameaça para o anterior processo de combinação psicológica, podendo, bem pelo contrário, enquanto força impulsora, acelerar o processo de identificação com a nova empresa. Porém, a mesma fusão pode constituir-se como uma ameaça para os membros das equipas que são provenientes da empresa adquirida, com a qual, aliás, tendem a identificar-se mais.

Estes resultados são consistentes com os que foram apresentados e discutidos no estudo anterior, embora a situação pós-fusão seja um pouco diferente, na medida em que estamos agora perante uma empresa pós-fusão, que é claramente a absorção de uma pequena empresa por uma outra de

dimensão muito maior, que impõe a sua estrutura, o seu modo de funcionamento e a sua cultura. Na verdade, os membros das equipas que se identificam, em primeiro lugar, com a empresa que faz a aquisição apresentam um índice de desenvolvimento grupal mais elevado do que os que se identificam com a empresa que é adquirida, sendo que os primeiros, segundo o modelo de Miguez & Lourenço, estarão menos centrados nas questões do domínio sócio-afectivo do que os segundos. Isto é, a categoria social ligada à empresa adquirente funcionam como forças impulsoras do desenvolvimento grupal, enquanto as categorias ligadas à empresa adquirida funcionam como forças restritivas.

Este aspecto é importante, na medida em que o segundo estudo incide sobre a combinação de duas empresas pré-fusão com estatutos diferentes, ao contrário do que se verificava no primeiro estudo, em que as três empresas pré-fusão apareciam como sendo "iguais" face a uma nova empresa, que resultava da combinação das três empresas. O resultado parece ser consistente com a hipótese de que é sobretudo a identificação com a empresa adquirente que faz acelerar o desenvolvimento maturacional das equipas de trabalho.

Os resultados são, pois, consistentes com as conclusões do primeiro estudo relativamente à existência de um *campo de forças* dinâmico nas equipas de trabalho, no qual as categorias sociais empresa adquirente e empresa adquirida, ora funcionam como forças impulsoras, ora como forças restritivas do desenvolvimento grupal.

Constata-se também que as forças restritivas provenientes das categorias sociais pré-fusão tendem a dissipar-se quando se movem, no endogrupo, da primeira para a terceira posição. Não é, pois, indiferente para o desenvolvimento das equipas que as categorias sociais relacionadas com as empresas pré-fusão sejam hierarquizadas no endogrupo na primeira ou na terceira posição, já que é apenas na primeira escolha que as forças restritivas anulam as forças impulsoras, obrigando os membros da equipa a permanecer fora do *campo de grupo*. Lembra-se que no primeiro estudo isso era ainda evidente no exogrupo, quando se comparavam categorias sociais provenientes das ex-empresas pré-fusão e pós-fusão, não se tendo encontrado, então, diferenças significativas no que diz respeito ao índice de grupalidade.

De um modo geral, a validação destas hipóteses está de acordo com a tese que vimos defendendo de que, por um lado, é inevitável, nos processos pós-fusão ou pós-aquisição, a existência de categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão e, por outro, que é não só possível como também desejável que elas se movam no *campo de grupo*, de modo a reduzir o seu efeito restritivo sobre o desenvolvimento grupal na formação das equipas.

8.2. Da mobilidade social versus mudança aos critérios de eficácia

Verificámos, pois, com a discussão das hipóteses anteriores como se pode articular a teoria da identidade social e a teoria dos grupos dinâmicos, com benefício para ambas as teorias.

Seguindo a mesma orientação, vejamos agora como os conceitos de mobilidade e mudança social se podem articular com os critérios de eficácia, quando procuramos uma explicação para as estratégias desenvolvidas pelos membros das equipas em torno das empresas pré-fusão e pós-fusão.

Nesta discussão, buscamos uma resposta para a seguinte questão: será que os critérios de eficácia, segundo os modelos desenvolvidos por Beaudin & Savoie (1995) e por Lourenço (2002) explicam por que os membros das equipas se identificam mais com uma categoria social do que com outra no processo de desenvolvimento das equipas de trabalho? Ou, ainda, será que estes critérios de eficácia funcionam como mediadores entre as categorias sociais e o processo de desenvolvimento das equipas?

Os resultados estatísticos a que chegámos parecem ajudar-nos a responder à questão. Estaremos, pois, em condições de compreender melhor as forças tensionais que, segundo o Modelo de Miguez & Lourenço, tanto podem facilitar como dificultar o desenvolvimento das equipas de trabalho?

É certo que a teoria da identidade social nos fornece pistas interessantes para a compreensão das categorias sociais, que se desenvolvem em torno dos processos de fusão. Isso ficou claro na discussão efectuada no primeiro estudo, nomeadamente, a propósito da categorização social ou da permeabilidade das fronteiras intergrupo. Tratou-se, em todo o caso, de contributos, que, tendo embora fornecido pistas interessantes para a captura das entidades que co-

existem na formação das equipas, remetem sobretudo para os processos intergrupo, ou, melhor, de acordo, aliás, com a tese que vimos defendendo, intercategoriais e intracategoriais.

Na verdade, uma vez que grupos e categorias sociais são, em nosso entender, como vimos, sistemas sociais diferentes, seria interessante saber se os critérios de eficácia, na linha dos sistemas dinâmicos, podem ou não explicar em que circunstâncias os membros das equipas se mobilizam para aumentar a coesão intragrupal das equipas. De acordo com a teoria da identidade social, nós conhecemos as circunstâncias em que os indivíduos se mobilizam, enquanto indivíduos (mobilidade social) ou, enquanto grupos (mudança social). Ora, será que os critérios de eficácia, na linha dos sistemas dinâmicos, podem, com mais propriedade, substituir-se ao modelo explicativo da identidade social e caracterizar melhor as situações em que os membros de um grupo, segundo a definição de Miguez & Lourenço (2002), se mobilizam para aumentar a coesão das equipas, enquanto grupo?

Uma primeira dificuldade teórica tem a ver com o nível de análise, individual ou grupal, em que se situa o conceito de eficácia. Tal como vimos na revisão da literatura, não é indiferente lidar com o mesmo conceito nos dois níveis, pois ele supõe diferentes suportes teóricos. Um dos conceitos que tem sido transposto de um nível para o outro é o de *auto-eficácia* (nível individual) e de *eficácia colectiva* (nível grupal), de acordo com os trabalhos de Bandura (1982, 1997), os quais parecem remeter sobretudo para os aspectos motivacionais, segundo o princípio de que a crença (individual ou colectiva) de que se é eficaz aumenta a possibilidade de ser-se eficaz (individual ou colectivamente). O construto, segundo o qual um grupo é eficaz quanto maior for a sua *crença colectiva* de que é eficaz surge, por vezes, relacionado com o conceito de *potência*, o qual, sendo, aparentemente, similar ao conceito de *auto-eficácia*, tem, contudo, a vantagem, segundo Guzzo (1995), de ser claramente um construto motivacional de nível grupal. É verdade que o conceito de *potência* de um grupo surge como uma crença, partilhada pelos membros do grupo, de que o grupo é eficaz, mas essa crença é fundada numa *gestalt* sobre as suas capacidades para serem eficazes no seu desempenho, como um todo (Hecht, Allen, Klammer & Kelly, 2002).

O conceito de *potência* como *crença partilhada* (Shea & Guzzo, 1987; Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993) é, neste sentido, o nosso primeiro ponto de ancoragem, na medida em que nele convergem duas linhas de orientação aparentemente distintas, como sejam, as que relevam dos aspectos cognitivos ligados à motivação individual e as que dizem respeito às percepções que o grupo tem sobre as suas competências para lidar, colectivamente, com os objectivos a atingir. Neste contexto, a potência surge como um critério moderador entre a eficácia centrada nas tarefas do grupo e a interdependência centrada, quer nas tarefas, quer nos resultados do grupo (Guzzo, 1995), ou entre os factores internos e externos do grupo e a eficácia grupal (Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993) ou ainda entre as determinantes da eficácia grupal e os resultados do grupo (Savoie & Beaudin, 1995).

Por outro lado, a potência surge correlacionada com a coesão grupal, como foi verificado em estudos empíricos conduzidos por Beaudin & Savoie (1995), ou com os factores de apoio e bem-estar do sistema grupo, como foi demonstrado em estudos longitudinais sobre a influência do tempo e da pertença na eficácia de equipas de trabalho por Alcover (1998). Parece, pois, fazer todo o sentido que os critérios de eficácia possam funcionar como variáveis mediadoras entre o nível de desenvolvimento grupal e a identificação com as categorias sociais, na medida em que reflectem a tendência para manter ou retirar o indivíduo do interior do sistema grupo.

Convém dizer que o nosso modelo de eficácia, centrado inicialmente em quatro dimensões (social, tarefa, imagem e perenidade), foi objecto de estudos factoriais, que revelaram a existência de uma estrutura centrada em dois factores. O modelo bidimensional está de acordo com a investigação desenvolvida por Lourenço (2002), a qual, tendo partido, do mesmo modo, do modelo tetradimensional de Beaudin & Savoie (1995) e de Savoie & Beaudin (1995), concluiu pela existência de dois factores, um, designado como Organização e Manutenção e, outro, designado como Produção e Reputação. Segundo Lourenço (*op. cit.*), estes dois factores acomodam os dois subsistemas sócio-afectivo e tarefa, que são fundadores dos grupos, enquanto sistemas sociotécnicos.

A forma como os factores de eficácia integram os dois subsistemas é, no entanto, diferente quando comparamos o nosso modelo com o de Lourenço (2002). Enquanto no modelo de Lourenço (2002) os itens se distribuem pelos dois factores, no modelo a que chegámos os itens provenientes das dimensões social e tarefa integram um factor (factor 1) e os itens provenientes da imagem e perenidade integram outro (factor 2). Porém, esta diferenciação não compromete a natureza bidimensional da eficácia nem o carácter sociotécnico do sistema grupo, na medida em que acentua a natureza distinta dos dois sistemas sociais grupo e categoria social. Na verdade, de um lado, temos um modelo bidimensional, que acentua a existência de dois sistemas fundadores (sócio-afectivo e tarefa) na definição de grupo, e, do outro, um modelo bidimensional, que acentua a diferença conceptual entre grupo e categoria social.

É certo que tanto o modelo de Lourenço (2002) quanto o nosso novo modelo incorporam itens provenientes das quatro dimensões do modelo de Beaudin & Savoie (1995) e de Savoie & Beaudin (1995). Sucede, porém, que a forma como eles são formulados nos respectivos instrumentos de análise indica, desde logo, a prossecução de objectivos diferentes. Com efeito, enquanto o primeiro se destinava a avaliar a "natureza dinâmica da concepção da eficácia enquanto processo de construção que acompanha, e se relaciona, com todo o processo histórico de um grupo" (Lourenço, *op. cit.*, p. 213), o nosso objectivo visa sobretudo uma resposta alternativa à que é fornecida pela teoria da identidade social para as questões da mobilização versus mudança social. Contudo, o sistema de relações das nossas hipóteses de investigação, conforme se pode verificar na Figura 13 (cf. p.323), não deixa de considerar a relação entre a concepção de eficácia e o desenvolvimento grupal, pois desejamos avaliar em que medida os critérios de eficácia funcionam como variáveis moderadoras entre a identificação com as empresas pré-fusão e pós-fusão e o nível de desenvolvimento das equipas de trabalho.

Neste sentido, os resultados da nossa investigação parecem apoiar, por um lado, as conclusões de Lourenço (2002), nomeadamente, em torno da relação entre desenvolvimento grupal e eficácia e, por outro, a nossa hipótese inicial de investigação de que existe uma associação entre as categorias sociais

pré-aquisição e pós-aquisição e o processo de desenvolvimento grupal, que é controlada pelo efeito mediador da eficácia (H4). Como vimos, os resultados sustentam a hipótese de que existe uma correlação (positiva ou negativa) entre índice de grupalidade e eficácia. Isto é, quanto mais os membros das equipas progredem no desenvolvimento grupal, menos valorizam o critério de eficácia factor 1, o qual acaba por constituir-se, deste modo, como um elemento determinante na coesão grupal. O factor 1 integra, como vimos, quatro itens relacionados com a esfera sócio-afectiva, que se correlacionam negativamente com três itens provenientes do subsistema tarefa. O sinal é, pois, importante na análise deste factor. Isto é, à medida que um grupo se desenvolve, o factor 1 vai mudando de sinal, com isto significando que passam a surgir mais valorizados os aspectos da vida das equipas centrados na tarefa. No modelo de Lourenço (*op. cit.*), não obstante a existência de duas dimensões, é a dimensão organização e manutenção que se correlaciona mais significativamente com o desenvolvimento grupal, surgindo mesmo como mais valorizada nas fases mais avançadas do processo de desenvolvimento do grupo. Este efeito paradoxal é apresentado como uma necessidade de o grupo valorizar mais aquilo em que se espera que seja eficaz.

Este aspecto está de acordo com a concepção de eficácia que apoia ambas as investigações, na medida em que apela, por um lado, à natureza inter-subjectiva do conceito de eficácia e, por outro, ao efeito mediador dos critérios de eficácia, no que diz respeito ao desenvolvimento grupal, nomeadamente, a coesão grupal, enquanto "forças que mantêm o indivíduo no interior do grupo" e a eficácia partilhada ou potência, como "motivação colectiva" (Savoie & Beaudin, 1995, p. 14). São, com efeito, os membros das equipas que percebem o sentido do "real" e, nessa medida, valorizam a eficácia de acordo com a reinterpretção que fazem do conceito da eficácia com que os outros os avaliam.

As questões que dizem respeito ao sistema sócio-afectivo, tarefa, imagem e perenidade são apresentadas, no nosso modelo, como uma auto-justificação para as escolhas das categorias sociais. Elas constituem, por isso, uma auto-avaliação sobre o nível de eficácia com que os membros das equipas as foram desenvolvendo ao longo do processo de fusão. A estrutura factorial

que encontramos revelou que a auto-avaliação tinha implícito um conjunto de variáveis latentes, que explicaram a existência de duas dimensões, em vez das quatro enunciadas a partir do modelo de Beaudin & Savoie (1995) e de Savoie & Beaudin (1995), com que iniciámos a análise factorial exploratória. Ora, será que estas dimensões são, na realidade, construtos que avaliam a eficácia?

De certo modo, esta questão está respondida, com a definição que partilhamos sobre concepção de eficácia, na medida em que ela reflecte a natureza inter-subjectiva da avaliação de eficácia, ao apelar para a existência de múltiplos juízos sobre a forma como se avalia a eficácia. Na verdade, de acordo com Beaudin & Savoie (1995), Savoie & Beaudin (1995) e Lourenço (2002), como a eficácia, em si mesma, não existe, poder-se-á dizer que os critérios destinados a explicitar o *porquê* das categorias sociais nos processos grupais são *critérios de eficácia*, na medida em que explicitam, ainda que *a posteriori*, um juízo sobre a forma como as categorias sociais são percebidas pelos indivíduos no contexto do seu desempenho enquanto membros de equipas.

Segundo Tajfel (1984), as condições de emergência das categorias sociais são determinadas por três condições: a) a qualidade de pertença a uma categoria social; b) a avaliação, positiva ou negativa, sobre essa pertença; e c) o processo de formação da categoria social supõe, normalmente, que é acompanhado de alguns aspectos emocionais. Ora, será que a enunciação dos diversos *porquês* nos obriga a permanecer no paradigma da identidade social, na medida em que eles reflectem os aspectos emocionais, que normalmente são associados ao processo de formação das categorias sociais?

A resposta só pode ser negativa. Na verdade, uma leitura atenta sobre a forma como são formuladas as razões para a escolha das categorias sociais não deixa margem para dúvidas. Não querendo analisar os itens que foram sendo depurados durante a análise factorial, que reflectiriam, sem dúvida, o mesmo paradigma, vejamos os itens que integram a estrutura do modelo bidimensional.

Os itens n.ºs. 2 e 3, respectivamente, "pelas alianças" e "pela força da sua presença" integram o factor 2 e sugerem uma dimensão imagem/perenidade, sendo que são as boas ou más alianças que justificam as

escolhas no primeiro item e o facto das categorias sociais estarem ou não sempre presentes que justificam as respostas ao segundo. O item nº 2 foi indicado como sendo um indicador ligado à perenidade ou sobrevivência, por traduzir uma força colectiva, que ajuda a preservar no tempo a categoria social, e o item nº 3, ligado à imagem, pelo facto da sua presença ser evidente no dia-a-dia, e manifestar-se “forte”, apesar de formalmente inexistente.

Os itens nºs. 7, 9 e 14, “pela organização das tarefas”, “pelo nível de trabalho realizado” e “pela performance atingida”, respectivamente, dificilmente não serão entendidas como formulações que apelam para os aspectos ligados à tarefa. Do mesmo modo dificilmente não entenderemos como sendo do domínio sócio-afectivo os itens nº 8, “pelo nível de confiança atingido”, nº 10, “pelo nível de satisfação/realização pessoal existente”, nº 15, “pela relação emocional existente”, e nº 16, “pelo nível de segurança pessoal desenvolvido”. Na verdade, estamos perante critérios que avaliam a eficácia das categorias sociais como se, de facto, de grupos se tratasse, coexistindo, é certo, com alguns aspectos emocionais, no que diz respeito à esfera sócio-afectiva, mas que relevam da sua interacção com os aspectos relacionados com a tarefa.

Ainda, assim, poder-se-ia dizer que os critérios de eficácia não se confundem com outros construtos, provenientes da teoria da identidade social, como a auto-estima, uma vez que foram formulados de modo a afastar os aspectos ligados à auto-valorização dos membros das equipas em torno das categorias sociais (Jiménez, 2004).

Trata-se, sem dúvida, de critérios de eficácia, destinados a avaliar as categorias sociais, que se desenvolvem em torno das empresas pré-fusão e pós-fusão, como se de grupos se tratasse, de modo a testar a sua validade, independentemente do sistema social que é analisado. Isto é, sendo certo que as categorias sociais podem, como vimos, funcionar como forças impulsoras ou restritivas no desenvolvimento das equipas, será, por exemplo, que uma maior valorização do critério de eficácia factor 1 (sócio-afectivo/tarefa) ou do factor 2 (imagem/perenidade) em relação às categorias sociais ajuda a predizer um melhor desenvolvimento das equipas? Em que medida, pois, o *porquê* das categorias sociais ajuda a explicar o processo grupal?

A resposta permite-nos, por um lado, clarificar melhor a natureza distinta dos dois sistemas sociais que vimos estudando e, por outro, encontrar uma resposta alternativa para as questões da mobilização versus mudança social, na medida em que os dois factores respondem diferentemente àqueles dois sistemas sociais.

A avaliação da eficácia nos dois níveis de análise, individual e grupal, permite-nos verificar se existem diferenças entre os dois níveis em relação a cada um dos factores. É frequente encontrar-se diferenças na literatura quando se comparam os níveis de análise em que se avalia a eficácia. Por exemplo, Watson, Chemers & Preiser (2001), numa análise multinível, encontraram correlações positivas entre percepções individuais de eficácia e eficácia colectiva, que eram mediadas pelo efeito da dimensão das equipas.

Recorda-se que, quando falamos em nível individual, estamos a comparar os membros das equipas, segundo os diferentes "nós", conforme as categorias sociais são empresa adquirente ou empresa adquirida. Neste caso, não há agregação do índice de grupalidade nem dos critérios de eficácia. Quando estamos a analisar os dados, segundo o nível grupal, a unidade de análise é a equipa. Neste caso, comparamos as equipas, conforme têm mais ou menos de três categorias sociais relacionadas com a empresa adquirente, e agregamos os dados individuais do índice de grupalidade e dos critérios de eficácia. Sentimo-nos, pois, encorajados a descobrir se existem ou não diferenças.

Na verdade, constata-se que o factor 1 é determinante na explicação da variância em ambos os níveis de análise, individual e grupal, e que o factor 2 não explica nenhuma variância em ambos os níveis. Isto é, quanto mais, no nível individual, os membros das equipas se identificam com a categoria social empresa adquirente mais evoluem no desenvolvimento grupal. Do mesmo modo, nas equipas, quanto menor é número de categorias sociais relacionadas com a empresa adquirida, maior é o seu desenvolvimento grupal. Num e noutro nível de análise, aquela relação é determinada pela influência do critério de eficácia factor 1.

No que diz respeito ao factor 2, constata-se um efeito de influência muito modesto, no nível individual, e inexistente, no nível grupal, entre categoria social e índice de grupalidade.

Estamos, pois, perante duas dimensões de eficácia, que respondem diferentemente, segundo os dois níveis de análise individual e grupal. Na medida em que os dois sistemas sociais que vimos analisando, grupos e categorias sociais, pressupõem níveis de análise diferentes, parece concluir-se que estamos igualmente em presença de critérios de eficácia, que respondem diferentemente àqueles sistemas. O factor 1 constitui-se, de facto, como um elemento determinante na explicação dos dois subsistemas sócio-afectivo e tarefa, e nessa medida, pode ser um preditor de desenvolvimento grupal. Já o factor 2, na medida em que apresenta tão-somente uma correlação significativa, no nível individual, com a categoria social, e, no nível grupal, com o índice de grupalidade, sem que, contudo, apresente um efeito de influência na relação entre categoria social e o índice de grupalidade, em qualquer um dos níveis, não pode ser considerado um preditor de desenvolvimento grupal. Ou seja, enquanto o factor 1 interage com a categoria social para explicar o desenvolvimento grupal, nos dois níveis de análise, o factor 2 é independente de uma variável para explicar a outra.

O factor 1 é, deste modo, um *factor interno*, que diz respeito tanto à relação quanto à actividade desenvolvidas no interior de um grupo pelos seus membros, quer actuando como cimento agregador (quando se desvanecem as forças restritivas provenientes das antigas categorias sociais), quer actuando como cimento desagregador (quando as mesmas forças estão na sua máxima potência) em torno dos seus dois subsistemas fundadores sócio-afectivo e tarefa.

O factor 2 constitui-se como um *factor externo* ao grupo, uma vez que actua de modo a influenciar o meio envolvente (ou a ser influenciado) com o objectivo de assegurar (ou de neutralizar) a sobrevivência das categorias sociais, valorizando (ou desvalorizando) os aspectos ligados à sua imagem, independentemente do que isso possa significar para o desenvolvimento das equipas de trabalho.

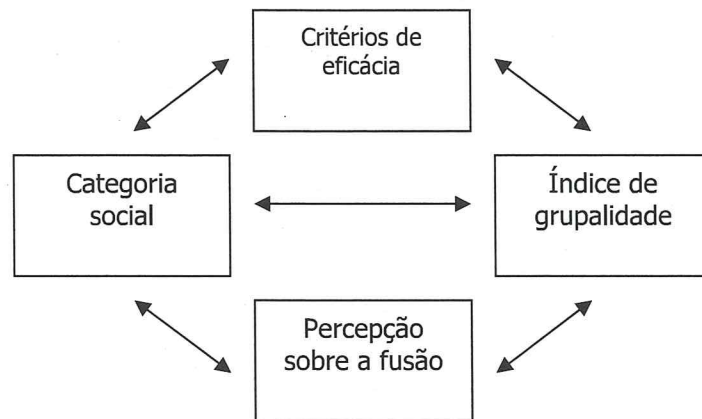


Figura 13 – Sistema de relações das variáveis da investigação

O modelo de eficácia grupal proposto por Guzzo, Yost, Campbell & Shea (1993) sugere a existência de dois factores, denominados como factores internos e factores externos ao grupo. Ainda que a distinção entre factores internos seja mais fácil de verificar nuns factores do que noutros, uma vez que uns podem ser mediados pela potência e outros terem uma relação directa com a eficácia, aqueles autores sugerem que, nos factores internos, se considerem, de um modo geral, as qualidades e os atributos dos membros do grupo, como sejam, as capacidades, o conhecimento ou a experiências dos membros, e, ainda, aspectos ligados aos objectivos do grupo. Nos factores externos, incluem-se os recursos, os sistemas de objectivos, a liderança ou a reputação. Neste modelo, a potência surge como variável moderadora entre cada um destes factores e a eficácia grupal, já que, mesmo nos factores externos é possível predizer um sentido de potência, por exemplo, os recursos abundantes que são colocados à disposição do grupo.

Parece, pois, fazer algum sentido designar o factor 1 como *factor interno* e o factor 2 como *factor externo*, na medida em que a forma como os itens integram a estrutura factorial do nosso modelo parece seguir a orientação sugerida por Guzzo *et al.* (*op. cit.*) na distinção entre os dois tipos de factores. É certo que a designação parece ser mais clara relativamente ao *factor interno*

do que em relação ao *factor externo*, na medida em que a inexistência de efeito interactivo do factor 2, na explicação do índice de grupalidade, pode implicar, eventualmente, a ausência de sentido de potência. Em todo o caso, como a *reputação* tem acolhimento claro, por parte daqueles autores, como um *factor externo*, e o factor 2 é, implicitamente, um factor imagem/perenidade, a designação encontrada parece ser, sem dúvida, adequada.

8. Contribuição do estudo

Em primeiro lugar, o estudo contribui para a compreensão do funcionamento das equipas de trabalho num contexto de pós-aquisição marcado por um claro processo de absorção, em que uma empresa adquire outra, para com ela se fundir em todas as suas estruturas, impondo a sua marca, o seu modo de funcionamento e a sua cultura.

O estudo vem demonstrar que existe uma relação entre as categorias sociais que se desenvolvem em torno da empresa adquirente ou da empresa adquirida e a forma como evolui o desenvolvimento das equipas, sendo que a identificação com a empresa adquirente se constitui como força impulsora e a identificação com a empresa adquirida como força restritiva.

Dado que este processo de fusão ocorre sobre um outro, ainda não concluído, na medida em que se detectaram categorias sociais relacionadas com as ex-empresas da fusão precedente, foi possível verificar como essas categorias sociais funcionaram agora como forças impulsoras, uma vez que deixaram de se correlacionar negativamente com o desenvolvimento grupal. Ao contrário, as categorias sociais provenientes da empresa adquirida funcionaram como forças restritivas.

O contributo maior deste estudo tem, no entanto, a ver com a articulação entre a teoria da identidade social e a teoria dos sistemas dinâmicos, ao apresentar uma nova explicação para as estratégias de mobilidade social versus mudança, à luz dos critérios de eficácia, no que diz respeito aos processos de formação das equipas de trabalho. O estudo permitiu-nos perceber como os critérios de eficácia podem funcionar como preditores do desenvolvimento grupal, quando estamos em presença de dois sistemas sociais, grupos e categorias sociais, que operam nas suas zonas de fronteira.

Em primeiro lugar, os estudos baseados numa análise factorial (exploratória e confirmatória) permitiram-nos identificar duas dimensões de eficácia: uma, que integra itens provenientes das dimensões sócio-afectiva e tarefa, e outra, que integra itens relacionados com as dimensões imagem e perenidade.

À primeira dimensão (factor 1) designámos como *factor interno* por integrar na mesma componente, ainda que com sinais de saturação diferentes (positivos e negativos), itens provenientes das esferas sócio-afectiva e tarefa, que dizem respeito à relação e à actividade desenvolvidas pelos membros das equipas no interior do sistema grupo. É uma dimensão determinante na formação e no desenvolvimento dos grupos, uma vez que funciona nos dois níveis de análise, individual e grupal, e acomoda as forças tensionais (impulsoras ou restritivas) que se desenvolvem em torno dos dois subsistemas fundadores sócio-afectivo e tarefa. É um preditor do desenvolvimento grupal, pois o seu efeito interactivo com a categoria social ajuda a explicar o índice de grupalidade.

À segunda dimensão (factor 2) designámos como *factor externo* por integrar itens relativos à imagem e à perenidade, os quais determinam a capacidade dos membros influenciarem o meio externo (ou de serem influenciados), com vista à sobrevivência das categorias sociais, sem que isso signifique uma influência sobre o desenvolvimento do sistema grupo. É um critério que se relaciona com as categorias sociais, no nível individual, e com o índice de grupalidade, no nível grupal, sem que se constate algum efeito de interacção que ajude a explicar uma qualquer destas variáveis.

Neste aspecto, o estudo contribui para o debate em torno da multidimensionalidade das dimensões de eficácia, na medida em que, partindo do modelo tetradimensional de Beaudin & Savoie (1995) e de Savoie & Beaudin (1995), vem confirmar os estudos de Lourenço (2002) sobre uma bidimensionalidade da eficácia grupal. Por outro lado, o estudo contribui ainda para o debate em torno das teses individualistas e grupalistas sobre a génese dos grupos, na medida em que, de acordo com Guzzo, Yost, Campbell & Shea (1993), os critérios de eficácia, em particular, o conceito de potência, podem ser interpretados como uma linha divisória entre aquelas duas tendências, ao acentuar a realidade do grupo como "mais do que as partes que o constituem" (p. 102).

9. Limitações do estudo e possíveis direcções futuras

Algumas limitações apresentadas no primeiro estudo podem ser transpostas para o segundo, nomeadamente, as que se relacionam com a dimensão da amostra, ainda que deva dizer-se, relativamente à confirmação das hipóteses apresentadas e discutidas neste estudo, que a amostra foi, de certo modo, ampliada com a nova contribuição, na medida em que permitiu a validação dos instrumentos de análise utilizados nas duas amostras.

Uma outra limitação tem a ver com o facto de os dados não terem sido longitudinais. Trata-se, com efeito, de uma dificuldade, que só poderá ser entendida pelo facto de a maior parte dos estudos sobre fusões serem nos estádios pós-fusão ou, alternativamente, em situação laboratorial.

A articulação entre duas teorias, no caso, entre a teoria da identidade social e a teoria dos grupos dinâmicos, permitiu-nos descobrir pontos de convergência, como sejam, a explicação que a presença de um sistema social (categoria social) pode fornecer para a compreensão do outro sistema (grupo). Contudo, o nosso posicionamento nem sempre terá sido claro nesse processo de articulação, não obstante o esforço conceptual. Trata-se, em todo o caso, de limitações que resultam do facto de termos que lidar com dois sistemas que partilham as fronteiras do mesmo *campo de grupo* e cuja emergência obriga à utilização de modelos explicativos distintos.

De um modo geral, os contributos de Lewin têm sido apontados como decisivos na mudança de orientação sobre o estudo dos grupos, na medida em que acentuam o papel da interdependência na formação dos grupos, em vez da mera semelhança entre os membros. A interdependência constitui, porém, como vimos, um terreno de grande controvérsia, apesar de frequentemente diferentes orientações conceptuais se reclamarem herdeiras do pensamento lewiniano. Na medida em que, na nossa investigação, ficou demonstrada a relação positiva entre o desenvolvimento grupal e uma dimensão de eficácia, que integra simultaneamente os aspectos sócio-afectivos e de tarefa, conviria conhecer melhor o papel da interdependência neste processo. Isto é, será que, no processo de desenvolvimento das equipas, quando abordamos a coesão grupal e a potência, enquanto mediadores da eficácia, se poderá falar da

existência de uma interdependência centrada no sistema sócio-afectivo e de outra centrada no sistema tarefa, ou, tal como na eficácia, estaremos em presença de um único construto?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande problema com que nos debatemos no início da nossa investigação era o de perceber as razões que levam a que as empresas objecto de fusões e aquisições tenham resultados, por vezes, paradoxais na estruturação das suas equipas de trabalho. Isto é, desenham estratégias de combinação das estruturas pré-existentes, que se revelam na prática contrárias aos objectivos inicialmente pretendidos.

Nas primeiras aproximações teóricas ao problema, houve, porém, que acautelar, desde logo, que a nossa vivência profissional, no terreno das fusões e aquisições, não nos conduzisse a explicações enfiadas sobre o fenómeno.

Uma estratégia de investigação pareceu-nos, então, evidente: poderíamos ter como ponto de partida as explicações que eu fora encontrando no decurso da minha experiência profissional e tentar submetê-las ao juízo académico.

Surgiram, assim, as primeiras aproximações teóricas ao problema: uma das explicações para a existência de dificuldades em lidar com a “nova” empresa poderia ser a existência de “estruturas” ligadas às “empresas anteriores”, apesar de estarem declaradas extintas sob o ponto de vista formal. Na verdade, por vezes, os trabalhadores reclamavam-se como “sendo” da ex-empresa A ou da ex-empresa B e nem sempre isso era referido de um modo neutro: ora o faziam porque se sentiam prejudicados ou ameaçados, ora o faziam para explicar o sucesso dos outros.

A primeira questão que se nos colocou foi então: que tipo de entidades eram aquelas, que persistiam na organização para lá dos calendários formais?

O itinerário desta dissertação ajuda a perceber o caminho que houve que percorrer, desde então, para as caracterizar. A teoria da identidade social (Tajfel, 1984), que é citada frequentemente ao longo dos capítulos, forneceu-nos pistas conceptuais que nos ajudaram a perceber a natureza dessas entidades. Estamos, sem dúvida, em presença de categorias sociais, que se desenvolvem em torno das ex-empresas, por via dos anteriores vínculos de pertença.

O passo seguinte foi o de perceber em que medida essas entidades interferiam na dinâmica das equipas entretanto criadas na "nova" empresa. Isto é, será que o calendário de combinação das estruturas de tarefa não coincidia com o calendário de combinação das estruturas sócio-afectivas? Neste domínio, o modelo de Miguez & Lourenço (2001) e, em particular, a teoria que o suporta, foi o nosso segundo ponto de ancoragem. Trata-se de um modelo de desenvolvimento grupal, concebido na linha dos sistemas sociotécnicos, que tem mostrado robustez na análise do funcionamento de equipas de trabalho.

Estávamos, deste modo, confrontados com duas teorias que concebem de modo distinto a entidade a que vulgarmente designamos *grupo*. De facto, estávamos em presença de duas entidades, que usam indistintamente a mesma etiqueta de grupo, mas que são, na verdade, *grupos* e *categorias sociais*. Esta diferenciação conceptual, uma, apelando para uma definição categorial e outra, para uma definição dinâmica (Wilder & Simon, 1998) foi muito importante, na medida em que nos ajudou a perceber, no terreno organizacional, as tensões entre grupos e categorias sociais nos processos pós-fusão, e nos conduziu à formulação das hipóteses de investigação que integram o nosso primeiro estudo empírico.

A hipótese que formulámos em primeiro lugar (H1) permitiu-nos entender, desde logo, que o processo pós-fusão se prolonga muito para além dos calendários formais, chegando a haver categorias sociais ligadas a empresas extintas há dez anos.

Era, porém, necessário entender ainda a relação entre as categorias sociais e o nível de desenvolvimento grupal, de modo a explorar as tensões que se observam no *campo de grupo*. O contributo de Lewin (1951) foi muito importante para se entender as dinâmicas que ocorrem nas zonas de fronteira das equipas de trabalho. Este percurso só se tornou possível porque dispúnhamos de um instrumento que nos permitia avaliar, simultaneamente, os níveis de percepção de grupalidade, segundo uma definição dinâmica (o modelo de Miguez & Lourenço, 2001).

A segunda hipótese (H2) permitiu-nos, por isso, um salto qualitativo na compreensão dessas tensões, pois ficámos a saber que quanto mais os membros das equipas se identificam com as categorias sociais ligadas às

empresas pré-fusão ou identificam os outros com as categorias sociais ligadas às empresas pré-fusão menor é a sua percepção sobre o desenvolvimento grupal e que quanto mais os membros das equipas se identificam com as categorias sociais ligadas à actual empresa ou à actual equipa maior é a sua percepção sobre o desenvolvimento grupal.

A existência de diferenças significativas, por exemplo, no que diz respeito à percepção de grupalidade, entre as categorias sociais "actual companhia" e "ex-companhia B", mesmo no exogrupo, levou-nos a uma melhor compreensão das tensões indivíduo-grupo, uma vez que o "nós" e os "outros" nos remetem conceptualmente para os níveis de identidade pessoal e social. Assim, um bom resultado no QDE indicava o carácter mais inclusivo da categoria social ligada à "actual companhia", a qual, de acordo com a teoria da identidade social, não produz, por isso, enviezamento intergrupo. Isto é, à medida que a equipa de trabalho progride enquanto grupo, a categoria social que a supra-ordena ("actual companhia") e que ordena ainda as outras equipas do mesmo sistema social, leva os membros das equipas a considerar que os "outros" somos também "nós", uma vez que o que prevalece é o nível da identidade individual.

Estava, pois, estabelecida a relação entre categoria social e percepção do desenvolvimento grupal.

A exploração das variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais, que, intencionalmente, havíamos introduzido nos questionários levou-nos, por sua vez, a descobrir as relações entre a permeabilidade das fronteiras *intergrupo* e o desenvolvimento grupal, na linha de algumas investigações desenvolvidas em processos de fusão, com base na teoria da identidade social, nomeadamente no que diz respeito aos efeitos positivos ou negativos provenientes das diferenças de estatuto (*e.g.*, Terry, Carey & Callan, 2001).

Foram formuladas, em particular, hipóteses de investigação que consideram o efeito proveniente das variáveis "gestor/membro de equipa", "última promoção", conforme fora ou não realizada na nova empresa pós-fusão e "empresa de origem" sobre o nível de percepção de desenvolvimento grupal (H3; H3.1; H3.2; e H3.3). Na verdade, constatou-se que os gestores tendem a identificar-se mais com a nova empresa pós-fusão e a perceberem níveis mais

elevados de desenvolvimento grupal do que os membros das equipas. Do mesmo modo, os membros das equipas que são promovidos na nova empresa têm tendência a apresentar níveis mais elevados de desenvolvimento grupal do que os que não são promovidos.

De um modo geral, estes resultados sugerem que a permeabilidade das fronteiras do intergrupo é uma das estratégias adoptadas nas organizações para acelerar os processos de combinação das suas estruturas de tarefa sem que se cuide muito bem das tensões mobilidade social versus mudança social.

Interessante foi também concluir que não é neutro o processo de recrutamento para a nova entidade pós-fusão. Na verdade, constatou-se que os membros das equipas recrutados directamente para a nova empresa pós-fusão tendem a identificar-se mais com a nova empresa pós-fusão e, ao mesmo tempo, a perceberem a sua equipa em níveis de desenvolvimento grupal mais elevados do que os que transitaram das empresas pré-fusão, excepto da empresa pré-fusão de que é originário o líder da nova empresa. Neste caso, como vimos, os membros empreendem estratégias de mudança social, em vez de mobilidade social, na medida em que dispõem de um membro prototípico na figura do novo líder (Turner, 1990) que é valorizado positivamente na nova organização. Trata-se, com efeito, de resultados que põem em relevo a importância da existência de categorias supra-ordenadas, que possam levar os membros das equipas a empreender estratégias alternativas de mobilidade social ou de mudança social.

Não é, pois, indiferente que as estratégias de recrutamento para a nova empresa pós-fusão sejam ou não a partir das empresas pré-fusão. Em todo o caso, as alternativas do recrutamento massivo em desfavor das estruturas precedentes implica custos que podem ser inoportáveis, além de que pode desvalorizar as próprias organizações envolvidas no processo de combinação, descaracterizá-las e comprometer o próprio valor aquisitivo. De acordo com os nossos resultados, é importante considerar estratégias que levem a uma modificação do sentido das forças tensionais que operam no *campo de grupo*, nomeadamente pela adopção de categorias mais inclusivas, como sugerem os trabalhos de Leeuwen & Knippenberg (2003).

O segundo estudo empírico levou-nos a um novo entendimento sobre a problemática das fusões e aquisições, na medida em que as hipóteses que havíamos formulado no primeiro estudo foram agora validadas num contexto marcado por uma situação de pós-aquisição.

O objectivo da investigação empírica, neste segundo estudo, era, no entanto, o de encontrar pistas alternativas para as explicações da mobilidade social versus mudança, à luz das teorias de eficácia. Isto é, será que os critérios de eficácia, na linha dos trabalhos desenvolvidos por Beaudin & Savoie (1995) e Savoie & Beaudin (1995), bem como Lourenço (2002), ajudam a perceber o *porquê* das categorias sociais nos processos pós-fusão ou pós-aquisição?

Fomos, então, verificar se os critérios de eficácia funcionavam ou não como mediadores entre as categorias sociais e o desenvolvimento grupal das equipas de trabalho.

Uma análise factorial exploratória e confirmatória colocou em evidência um modelo bidimensional, assente num factor, que denominámos *factor interno*, que diz respeito à relação e à actividade desenvolvidas no interior de um grupo pelos seus membros, e outro, que denominámos *factor externo*, que actua de modo a influenciar o meio envolvente.

Estes factores tiveram comportamentos diferentes. Enquanto o *factor interno* funcionou como mediador entre as variáveis categoria social e percepção de desenvolvimento grupal, nos níveis individual e grupal, o *factor externo* relacionou-se apenas, no nível individual, com a categoria social e, no nível grupal, com a percepção de desenvolvimento grupal.

O *factor interno* é um preditor de desenvolvimento grupal, pois foi o seu efeito interactivo com a categoria social que ajudou a explicar o índice de grupalidade. Ele surge, deste modo, como um contributo decisivo para a compreensão das tensões grupo/indivíduo que se desenvolvem na formação das equipas de trabalho.

De um modo geral, as conclusões a que chegámos, neste segundo estudo, contribuem, por um lado, para o debate em torno das questões da eficácia grupal e, por outro, para um melhor conhecimento sobre o que acontece nos processos pós-aquisição de empresas no que diz respeito às estratégias em torno dos processos de identificação. Ficou, de facto,

demonstrado que é a identificação com a nova empresa pós-aquisição que faz avançar o desenvolvimento maturacional das equipas de trabalho.

Finalmente, e na linha de futuras orientações que poderiam ser consideradas, importa salientar que ficou por responder uma questão relativa ao papel da interdependência. Sendo certo que, na nossa investigação, ficou demonstrada uma relação entre categoria social e desenvolvimento grupal, que é mediada por um factor de eficácia que integra simultaneamente os aspectos sócio-afectivos e tarefa, seria interessante saber se, do mesmo modo, estamos perante um único construto quando falamos de interdependência para explicar o desenvolvimento grupal.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkovitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. New York: Academic Press.
- Agazarian, Y. M. & Gantt, S. P. (2000). *Autobiography of a Theory. Developing the Theory of Living Human Systems and its Systems-Centered Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Agazarian, Y. M. & Gantt, S. P. (2003). Phases of Group Development: Systems-Centered Hypotheses and their Implications for Research and Practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, VII, 3, 238-252.
- Ager, D. L. (2004). How Identity, Belongingness, and Toxic Emotions Impede Interaction and Coordination: A Study of Post-Acquisitions Integration at a Software Firm. Doctoral Thesis. The Harvard University, Cambridge, Massachusetts. UMI.
- Agrawal, A. & Jaffe, J. F. (2000). The post-merger performance puzzle. In C. Cooper & A. Gregory (Eds.), *Advances in mergers and acquisitions*, vol. 1, 7-42. New York: JAI Press.
- Alcover, C. M. (1998). *Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia de los equipos de trabajo*. Madrid: Dykinson, S.L.
- Alcover, C. M. (1999). Aproximaciones al concepto de grupo y tipos de grupos. In Francisco Gil Rodríguez & Carlos María Alcover de la Hera (Coordinación y dirección). *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp.77-104). Madrid: Pirámide.
- Alcover, C. M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Alderfer, C. P. (1987). An Intergroup Perspective on Group Dynamics. *Handbook of Organization Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Allen, R. S. (2001). *A Phenomenological study of middle management in the post-acquisition environment*. Doctoral Thesis. The Union Institute Graduate School. UMI.
- Allport, F. H. (1924/1962). *Social Psychology*, Boston: Houghton-Mifflin.
- Allport, F. H. (1923). The group fallacy in relation to social science. *The American Journal of Sociology*, 29, 688-706.
- Alvaro, J. L. & Garrido, A. (2003). *Psicología Social: Perspectivas Psicológicas y Sociológicas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Amiot, C., Boudrias, J. S., Savoie, A. & Brunet, L. (2001). Le groupe informel: dispositif facilitant l'adaptation des membres au milieu de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 7, 1-2, 63-78.
- Anastasio, P., Bachman, B., Gaertner, S. & Dovidio, J. (1997). Categorization, Recategorization and Common Ingroup Identity. In Russel Spears, Pelelope J. Oakes, Naomi Ellemers & S. Alexander Haslam, *The Social Psychology of Stereotyping and Group Life* (pp. 236-256). Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Ancona, D. & Chong, C. L. (1999). Cycles and Synchrony: The Temporal Role of Context in Team Behavior. *Research on Managing in Groups and Teams. Vol 2*. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anzieu D. & Martin, J. Y. (1997). *La dinámica de los grupos pequeños*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Arrow, H., McGrath, J. E. & Berdahl, J. L. (2000). *Small Groups as Complex Systems*. London: Sage Publications Inc.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S. & Moreland, R. (2004). Time, Change, and Development: The Temporal Perspective on Groups. *Small Group Research*, 35, 73-105.
- Asch, S. E. (1952). *Psicologia Social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
- Astrachan, J. H. (1990). Mergers, Acquisitions and Employee Anxiety: A Study of Separation Anxiety in a Corporate Context. New York: Praeger Publ.
- Aubé, C., Savoie, A. & Brunet, L. (2001). Le groupe informel et le stress occupationnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 7, 1-2, 35-44.
- Ayestarán, S. (1999). Prólogo. In Francisco Gil Rodríguez & Carlos María Alcocer de la Hera (Coordinación y dirección), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp.13-18). Madrid: Pirámide.
- Bachman, B. A. (1993). An intergroup model of organizational mergers. Doctoral Thesis. University of Delaware, Newark.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bales, R. F. (1983). *SYMLOG: A practical approach to the study of groups*. New York: Wiley.
- Bales, R. F. & Strodtbeck, F. L. (1951). Phases in group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485-495.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy: Toward mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, C., Savoie, A. & Brunet, L. (2001). Normes dans les groupes informels: mythes et réalité. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 7, 1-2, 45-62.
- Baron, R. S., Kerr, N. & Miller, N. (1992). *Group processes, group decision, group action*. Buckingham: Open University Press.
- Barreto, M. (2002). Duas vias para a participação no trabalho colectivo: identificação e instrumentalidade. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, 3, 48-53.

- Barros, R. (2004). Estatística Aplicada à Psicologia. Seminário realizado na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação do Porto. Julho de 2004.
- Bartoe, T. (2004). *Leadership Alignment and Organizational Culture Integration: A Theoretical Model of The Perceived Linkage to Success of Mergers and Acquisitions*. Doctoral Thesis. The University of St. Thomas, Minneapolis, Minnesota. UMI.
- Benders, J., Huijgen, F., Pekruhl, U. & O'Kelly, K. P. (1999). *Useful but Unused – Group Work in Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Bennis, W. G. & Shepard, H. A. (1956). A theory of group development. *Human Relations, 9*, 415-437.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: causal modeling. *Annual Review of Psychology, 31*, 419-456.
- Bertalanffy, V. (1973). *Théorie générale des systèmes*. Paris: Dunod.
- Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1994). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management, 17*(2), 345-381.
- Bion, W. R. (1961). *Experiencias en Grupos*. Barcelona: Paidós.
- Blanchet, A. & Trognon, A. (1996). *La Psicología de los Grupos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Blanco, A. (1988). *Cinco tradiciones en la psicología social*. Madrid: Morata.
- Bligh, M. (2001). *From Culture Clash to Integration: The Role of Leadership in Transforming Post-Merger Employee Identification*. Doctoral Thesis. The State University of New York at Buffalo. UMI.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In M. V. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

- Bottger, P. C. & Yetton, P. W. (1988). An integration of process and decision scheme explanation of group problem solving performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 234-249.
- Bouwen, R. & Fry, R. (1996). Facilitating Group Development: Interventions for a Relational and Contextual Construction. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Boudrias, J. S., Brunet, L. & Savoie, A. (2001). Le groupe informel et son rôle en regard de l'information privilégiée. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 7, 1-2, 79-102.
- Bramel, D. & Friend, R. (1987). The Work Group and its Vicissitudes in Social and Industrial Psychology. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 2, 233-253.
- Branscombe, N. R., Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (1999). The context and content of social identity threat. In N. Ellemers, R. Spears & B. Doosje (Eds.), *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 59-83). Oxford: Blackwell.
- Brewer, M. B., Hong, Y.-Y. & Li, Q. (2004). Dynamic Entitativity: Perceiving Groups as Actors. In Vincent Yzerbyt, Charles M. Judd & Olivier Corneille (Eds.), *The psychology of group perception: Perceived Variability, Entitativity, and Essentialism* (pp. 25-38). New York: Psychology Press.
- Brewer, M. B. & Kramer (1986). Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size, and Decision Framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 3, 543-549.
- Brewer, M. B. & Gaertner, S. L. (2003). Toward Reduction of Prejudice. In Rupert Brown & Sam Gaertner (Eds.), *Intergroup Processes* (pp. 451-474). Oxford: Blackwell Publishing.
- Brower, A. M. (1996). Group Development as Constructed Social Reality Revisited: The Constructivism of Small Groups. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 77, 336-344
- Brown, R. (2000). *Group Processes*. Oxford: Blackwell Publishers.

- Brunet, L. (1995). Structure et fonctionnement des groupes informels en milieu de travail: premiers resultats empiriques. *Révue Québécoise de Psychologie*, vol. 16, 1, 63-80.
- Brunet, L., Savoie, A. & Baron, C. (2001). Les groupes informels dans les organisations: une nouvelle avancée empirique. *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 7, 9-20.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1990). *Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers & Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, M. J. & Dunlap, W. P. (2002). Estimating Interrater Agreement With The Average Deviation Index: A User's Guide. *Organizational Research Methods*, Vol. 5, Nº 2, 159-172.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M. & Dusig, M. S. (1999). On Average Deviation Indices For Estimating Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, Vol. 2, Nº 1, 49-68.
- 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.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. F. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: *A replication and extension*. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Cartwright S. & Cooper, C. L. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright S. & Cooper, C. L. (1992). *Mergers and Acquisitions – The Human Factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, D. (1988). Prefacio. In Kurt Lewin, *La teoria del campo en la ciencia social* (pp 7-14). Barcelona: Paidós.

- Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group Dynamics; Research and Theory*. New York: Harper & Row.
- Carvalho, C. & Gomes, D. (2000). Eficácia organizacional: Determinantes e dimensões. *Psychologica*, 25, 179-202.
- Carvalho, J. E. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Casal, C. (2001). *Transferencia de conocimiento en fusiones y adquisiciones de empresas*. Tesis presentada para la obtención del grado de doctor. Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais. Universidade de Santiago de Compostela.
- Cattell, R. B. (1948). Concepts and methods in the measurement of group syntality. *Psychological Review*, 55, 48-63.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- Chang, A., Duck, J. & Bordia, P. (2006). Understanding the Multidimensionality of Group Development. *Small Group research*, 37, 4, 327-350.
- Cho, B. (2003). *Employees' reactions to a merger and acquisition: A social identity perspective*. Doctoral Thesis. The State University of New York at Buffalo. UMI.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York : Academic Press.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-680.
- Comrey, A. (1978). Common methodological problems in factor analytic studies. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 4, 648-659.
- Cooper, R. & Forster, M. (1971). Sociotechnical Systems. *American Psychologist*, 26, 467-474.
- Cortina, J. M. (1993). What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104

- Cooley, C. H. (1956). *Social organisation. A study of the larger mind*. New York: Scribner.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. São Paulo: Editora Atlas.
- Dackert, I., Jackson, P. R., Brenner, S., Johansson, C. R. (2003). Eliciting and analyzing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, 56, 705-725.
- Daniel, T. A. & Metcalf, G. S. (2001). *The Management of People in Mergers & Acquisitions*. Westport, EUA: Quorum Books.
- Davenport, T. O. (1998). The integration challenge. *Management Review*, 87, 25-28
- Devillard, O. (2001). *A Dinâmica das Equipas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B. & Melner, S. B. (1999). Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research*, 30, 6, 678-711.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effect of cooperation and competition upon group process. *Human Relations*, 2, 199-231.
- Doise, W. (1985). Las relaciones entre grupos. In S. Moscovici, *Psicología Social, I* (pp. 307-332). Barcelona: Paidós.
- Durkheim, E. (1898/1964). *The roles of sociological method*. New York: Free Press.
- Egg, G. (2002). *La fusión de empresas. Técnicas y pasos a seguir*. Bilbao: Deusto.
- Elsass, P. M. & Veiga, J. F. (1994). Acculturation in Acquired Organizations: A Force-Field Perspective. *Human Relations*, 47, 4, 431-453.
- Emery, F.E. & Thorsrud, E. (1969). *Form and Content in Industrial Democracy*. London: Tavistock Publications.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (1965). The casual texture of Organizational Environment, *Human Relations*, 18, 21-32.

- Erez, M. & Somech, A. (1996). Is group productivity loss the rule or the exception? Effects of culture and group-based motivation. *Academy Of Management Journal*, 39(6), 1513-1537.
- Feldman, M. L. & Spratt, M. F. (1999). *Five frogs on a log : A CEO's field guide to accerating the transition in mergers, acquisitions, and gut wrenching change*. New York: HarperCoolins Publishers.
- Ferreira, D. (2002). *Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. New York: Harper.
- Foddy, William (2002). *Como perguntar*. Oeiras: Celta Editora.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C. & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: a critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- Forsyth, D. (1983). *An introduction to group dynamics*. Monterey: Brooks/Cole.
- Forsyth, D. (2000). One Hundred Years of Groups Research: Introduction to the Special Issue. *Group Dynamics: Theory, Research, and Praticce*, 4, 1, 3-6.
- French, R. L. (1956). Social psychology and group processes. *Annual review of Psychology*, 7, 63-94.
- Freud, S. (1921/1978). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Madrid: Alianza.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F. & Bachman, B. A. (1996). Revisiting the contact hypothesis: The induction of a common ingroup identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 271-290.
- Gancel, C., Rodgers, I. & Raynaud, M. (2002). *Successful Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: how to bridge corporate cultures*. Maidenhead, Berkshire: McGraw Hill.
- Gell-Mann, M. (1994). *Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*. New York: W. H. Freeman.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transiction in work teams: toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.

- Gibson, C. B. (2001). Me and us: differential relationships among goal-setting training, efficacy and effectiveness at the individual and team level. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 789-808.
- Giessner, S. R., Viki, G. T., Otten, S., Terry, D. J. & Täuber, S. (2006). The Challenge of Merging: Merger Patterns, Premerger Status, and Merger Support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 3, 339-352.
- Gil, F., Alcover, C.-M. & Peiró, J.-M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20, Nº3/4, pp. 193-218.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Glick, W. H. & Roberts, K. H. (1986). Hypothesized Interdependence, Assumed Independence. *The Academy of Management Review*, 9, 722-735.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- González, P. & Barrull, E. (1999). Orígenes y evolución de la psicología de los grupos. In Pilar González (Eds.), *Psicología de los Grupos* (pp. 16-44). Madrid: Editorial Síntesis.
- Goodman, P., Ravlin, E. & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. In L. L. Cummings & B. M. Shaw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gorsuch, R. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale: Erlbaum.
- Graves, D. (1981). Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the reinsurance industry: A total population survey. *Journal of Management Studies*, 18, 89-113.
- Graumann, C. F. (1994). Introducción a una historia de la psicología social. In M. Hewstone, W. Strobe, J. P. Codol y G. M. Stephenson (Dirección y coordinación), *Introducción a la Psicología Social* (pp. 21-35). Barcelona: Editorial Ariel.
- Groenenboom, A., Wilke, H. A. M. & Wit, A. P. (2001). Will we be working together again? The impact of future interdependence on group

- members' task motivation. *European Journal of Social Psychology*, 31, 369-378.
- Guéguen, N. (1999). *Manual de estatística para psicólogos*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Guimarães, R. C. & Cabral, J. A. S. (1997). *Estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental Considerations About Work Groups. In West, M. A., *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). New York: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A. (1995). Group Decision Making and Group Effectiveness in Organization. In Richard Guzzo, Eduardo Salas & Irwin Goldstein (Eds.), *Designing Effective Work Groups* (pp. 34-71). San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Guzzo R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergrupo relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Houg (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 269-313). Chicago: Rand Mc-Nally.
- Habeck, M. M., Kröger, F. & Träm, M. R. (2000). *After the Merger*. Edinburgh: Prentice Hall/Pearson Education Ltd.
- Hackman, J. R. (1990). Work Teams in Organizations: An Orienting Framework. *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1998). Why Teams Don't Work. *Theory and Research on Small Groups*. New York: Plenum Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *The handbook of organizational behavior* (pp.315-342). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Hackman, J. R. (1984). Psychological Contributions to Organizational Productivity: A Commentary. In A. P. Brief (Ed.), *Productivity research in the Behavioral and Social Sciences*. New York: Praeger.
- Haley, E. (2001). *Effects of Work Attitudes on Reactions to a Pending Corporate Acquisition: A Qualitative and Quantitative Investigation*. Doctoral Thesis at Rice University, Houston, Texas. UMI.
- Hanson, P. (2001). *The M & A Transition Guide: A 10-Step Roadmap For Workforce Integration*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hare, A. P. (2004). The Significance of The Human Group. In George C. Homans, *The Human Group* (pp. ix-xxiii). New Jersey: Transaction Publishers.
- Hare, A. P. (1992). *Group, Teams, and Social Interaction: Theories and Applications*. New York: Praeger Publishers
- Haslam, S. A. (2001). The Social Identity Approach. In S. Alexander Haslam, *Psychology in Organizations* (pp. 26-57). London: Sage Publications Ltd.
- Haunschild, P. R., Moreland, R. L. & Murrell, A. J. (1994). Sources of resistance to mergers between groups. *Journal of Applied Psychology*, 24, 1150-1178.
- Hecht, T. D., Allen, N. J., Klammer, J. D., Kelly, E. C. (2000). Group Beliefs, Ability, and Performance: The Potency of Group Potency. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 2, 143-152.
- Henry, K. B., Arrow, H. & Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification. *Small Group Research*. London: Sage Publications Inc.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *Competitive Advantage Through Diversity*. London: Sage Publications Ltd.
- Hinsz, V. B. (1995). Mental Models of Groups as Social Systems: Considerations of Specification and Assessment. *Small Group Research*, 26, 2, 200-233.
- Hogg, M. A. (2005). *Social Psychology*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Hogg, M. A. (2001). Social Categorization, Depersonalization, and Group Behavior. In Michael A. Hogg & Scott Tindale (Eds.), *Group Processes: Blackwell Handbook of Social Psychology* (pp. 56-87). Malden: Blackwell Publishing.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, *25*, 1, 121-140.
- Hollenbeck, J. R., De Rue, D. S. & Guzzo, R. (2004). Bridging the Gap Between I/O Research and HR Practice: Improving Team Composition, Team Training and Team Task Design. *Human Resource Management*, *43*, 4, 353-366.
- Homans, G. C. (1950/2004). *The Human Group*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*, 1-55.
- Huici, C. (2004). El estudio de los grupos en Psicología Social. In Carmen Huici Casal & José Francisco Morales Domínguez (Directores), *Psicología de Grupos I: Estructura y Procesos* (pp. 25-50). Madrid: UNED.
- Hussein. R. T. (1989). Informal Groups, Leadership and Productivity. *Leadership and Organization Development Journal*, *10*, 49-76.
- Hutto, N. P. (2000). *Medical Practice Mergers: An Initial Exploration Into the Factors Contributing to Physician Satisfaction*. Doctoral Thesis. The Fielding Institute. UMI.
- Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M. & Power, F. R. (1987). Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions. *Human Resources Planning*, *10*, 1, 19-35.

- Jackson, J. M. & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: an explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1199-1206.
- Jesuíno, J. C. (2000). Estruturas e processos de grupo. In Jorge Vala & Maria Benedita Monteiro (Coordenadores), *Psicologia Social* (pp. 293-332). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Jiménez, A. G. (2004). El grupo de trabajo eficaz: trabajo en equipo. In Cármen Huici Casal & José Francisco Morales Domínguez (Directores), *Psicología de grupos II. Métodos, técnicas y aplicaciones* (pp. 197-248). Madrid: UNED.
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (1994). *Joining together: group theory and group skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Jones, S. (1997). Team Performance Measurement: Theoretical and Applied Issues. In Michael M Beyerlein, Douglas A. Johnson & Susan T. Beyerlein, *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, 4, pp.115-140. Greenwich: JAI Press Ltd.
- Katzenbach, J. R. (2000). *El trabajo en equipo*. Barcelona: Ed. Granica.
- Keating, J. (1987). *Sistemas produtivos e sua regulação: contributos da perspectiva sociotécnica*. Trabalho de síntese apresentado no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Kenny, D. A. (1996). The design and analysis of social-interaction research. *Annual Review of Psychology*, 47, 59-86.
- Kenny, D. A. & Judd, C. M. (1996). A general procedures for the estimation of interdependence. *Psychological Bulletin*, 119, 138-148.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. & Bolger, N. (1998). Data Analysis in Social Psychology. In D. Gilbert, S. Fiske & Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, vol. 1, pp. 233-265. Boston: McGraw-Hill.
- Kerr, N. L. & Tindale, R. S. (2004). Group Performance and Decisions Making. In *Annual Review of Psychology*, 55, pp. 624-655.

- Knippenberg, D. (1984). Intergroup differences in group perceptions. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European studies in social psychology* (pp. 560-578). Cambridge: Cambridge University Press.
- Knippenberg, D., Leeuwen, E. (2001). Organizational Identity after a Merger: Sense of Continuity as the Key to Post-Merger Identification. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 249-264). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Kolodny, H. & Kiggundu, M. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645.
- Kormanski, C. (1999). *The Team: Explorations in Group Process*. Denver: Love Publishing Company.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, d. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, pp. 333-375. New York: Wiley.
- LaFasto, F. & Larson, C. (2001). *When Teams Work Best: 6,000 Team Members And Leaders Tell What It Takes To Succeed*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Lajoux, A. R. (1998). *The Art of M&A Integration: A guide to merging resources, processes, & responsibilities*. New York: McGraw-Hill.
- Landry, S. (1995). Le groupe restreint: premises conceptuelles et modélisation. *Revue Québécoise de Psychologie*, vol. 16, 45-62.
- Larsson, R. (1990). *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions. Interpretative and Systems Approaches towards Synergy*. Lund: Lund University Press.
- Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54, 12, 1573-1607.
- Laszlo, E. (1996). *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time*. Cresskill: Hampton Press, Inc.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36, 343-356.

- 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.
- Lawrence, R. J., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, N° 1, 85-98.
- Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules*. Paris: Alcan. [trad. *Psicologia das Massas*. Porto: Ésquilo, 2005].
- Lees, S. (2003). *Global Acquisitions, Strategic Integration and the Human Factor*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Leeuwen, E. & Knippenberg, D. (2003). Organizational Identification following a Merger: The importance of Agreeing to Differ. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow & N. Ellemers, *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 205-221). Philadelphia: Psychology Press.
- Leeuwen, E., Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2003). Continuing and Changing Group Identities: The Effects of Merging on Social Identification and Ingroup Bias. *Personality Social Psychology Bulletin*, 29, X, 1-12.
- Lemoine, C. (1995). Les tribulations d'une notion: du groupe à l'équipe de travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, vol 16, 97-110.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (2006). *Small Groups*. New York: Psychology Press.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *American revue of Psychology*, 41, 583-634.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1991). Culture and socialization in work groups. In L. B. Resnick, J. M. Levine & S. D. Teasley (Eds.), *Perspectives on socially shared cognition* (pp. 257-279). Washington: American Psychological Association.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row Publishers.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper. [trad. La

- teoría de campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós, 1978].
- Lewin, K. (1964). *Psychologie Dynamique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Leyens, J-P. & Yzerbyt, V. (1999). *Psicologia Social*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Locke, E. A., Tirnauer, D., Roberson, Q., Goldman, B., Latham, M. E. & Weldon, E. (2001). The Importance of the Individual in an Age of Groupism. In *Groups at Work: Theory and Research* (pp. 1-24). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lortie, G., Brunet, L. & Savoie, A. (1995). Le groupe informel en milieu de travail: dispositif social de soutien de ses membres. *Revue Québécoise de Psychologie*, 16, 1, 81-96.
- Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. In Peter J. Proust, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig. C. Lundberg & Joanne Martín (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, California: Sage.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Tese de doutoramento em Psicologia. FPCE, Universidade de Coimbra.
- Lui, K. E. W. (2000). *Acculturation in a newly merged organization: How the implementation of an acculturation process assists individuals in adaptation to a merger*. Doctoral Thesis. The Fielding Institute. UMI.
- Mailhot, G. B. (1968). *Dynamique et genèse des groupes*. Paris: Éditions de l'Épi.
- Maisonneuve, J. (1985). *La dinámica de los grupos*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Marín, M. (2003). Concepto y tipos de grupos. In Manuel Marín Sánchez & Miguel Ángel Garrido Torres (Coordinadores), *El grupo desde la perspectiva psicosocial* (pp. 15-38). Madrid: Pirámide.
- Marks, M. L. (1994). *From Turmoil to Triumph: New Life After Mergers, Acquisitions, and Downsizing*. New York: Lexington Books.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (1998). *Joining Forces*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Martínez M. C., Martínez, J. J., Bleda, C. P. & Alcázar, A. I. (2001). *Psicología de los Grupos: elementos básicos y dinámica*. Murcia: ICE.

- Maslow, A. H. (1954). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Matos, P. V. & Rodrigues, V. (2001). *Fusões e Aquisições: Motivações, Efeitos e Política*. Cascais: Principia.
- Mayo, E. (1932). *Human problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard School of Business.
- McDougall, W. (1920). *The Group Mind*. New York: Putnam's Sons.
- McGrath, J. E. (1991). Time, Interaction and Performance (TIP): A Theory of Groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. & Argote, L. (2001). Group Processes in Organizational Contexts. In Michael A. Hogg & Scott Tindale (Eds.), *Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 603-627). Oxford: Blackwell.
- McGrath, J. E. & Tschan, F. (2004). Dynamics in Groups and Teams: Groups as Complex Action Systems. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mennecke, B. E., Hoffer, J. A. & Wynee, B. E. (1992). The implications of group development and history for group support system theory and practice. *Small Group Research*, 23(4), 524-572.
- Miguez, J. & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora "equipa" para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no âmbito do IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, 9/Nov., Porto, Universidade Lusíada.
- Miguez, J. & Lourenço, P. (2003). *Seminário sobre Grupos*. Programa de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação do Porto. Universidade do Porto.
- Minicucci, A. (2002). *Dinâmica de Grupo: Teoria e Sistemas*. São Paulo: Editora Atlas.

- Mohrman, S. A. , Cohen, S. G. & Mohrman, A. M. (1995). *Designing Team-based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morales, J. F. & Moya, M. C. (1996). El estudio de la interacción grupal. In J. M. Peiró, J. F. Morales & J. M. Fernández Dols (Eds.), *Tratado de Psicología Social* (pp. 265-290). Madrid: Editorial Síntesis.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Moreland, R. L. (1985). Social categorization and the assimilation of "new" group members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 5, 1173-1190.
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. (1982). Socialization in Small Groups: temporal changes in individual-group relations. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Moreno, J. L. (1960). *The international handbook of group psychotherapy*. New York: Philosophical Library.
- Morgan, B. B., Salas, E., & Glickman, A. (1994). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120, 277-291.
- Moscovici, S. & Doise, W. (1991). *Dissenções e Consenso: Uma Teoria Geral das Decisões Colectivas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Mottola, G. R., Bachman, B. A., Gaertner, S. L. & Dovidio, J. F. (1997). The Effects of Merger Integration Patterns on Anticipated Commitment to the Merged Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1335-1358.
- Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53, 11, 1287-1424. London: Sage Publications.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R. & Lawler III, E. E. (1983). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Newcomb, T. M. (1950). *Manual de psicología social*. Buenos Aires: Eudeba.
- Nieva, V., Fleishman, E. & Rieck, A. (1978). *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement & Their Relationships*. Washington D.C.: Advanced Resources Organizations.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Oakes, P., Haslam, S. A. & Turner, J. C. (1996). Un análisis de la prototipicidad desde la perspectiva de la categorización del yo. In J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps & S. Worchel, *Identidad Social: Aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos* (pp. 111-140). Valencia: Promolibro.
- Olmsted, M. S. (1963). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidós.
- Ortiz, J. (1998). Definición de grupo. *Psicología de los grupos*. Málaga: Ed. Aljibe.
- Ortsman, O. (1984). *Mudar o Trabalho: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labour relations review*, 47, 173-188.
- Ozag, D. (2001). *A mixed methodology study of the relationship between merger survivors' trust, hope, and organizational commitment*. Doctoral Thesis. The George Washington University. UMI.
- Páez, D. & Campos, M. (2004). Los procesos colectivos e individuales: niveles de análisis. In Cármen Huici Casal & José Francisco Morales Domínguez (Eds.), *Psicología de Grupos II. Métodos, Técnicas y Aplicaciones* (pp. 123-158). Madrid: UNED.
- Pablo, A. (1994). Determinants of acquisition integration level. *Academy of Management Journal*, 37, 803-836.
- Pagès, M. (1968). *La Vie Affective des Groupes*. Paris : Ed. Dunod.
- Paulus, P. B., Dzindolet, M. T., Poletes, G. & Camacho, L. M. (1993). Perception of performance in group brainstorming : the illusion of group productivity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 78-89.
- Paulus, P. B. & Van der Zee, K. (2004). Should be a romance between teams and groups ? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 475-480.
- Pearce, J. A. & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40, 751-782.
- Peiró, J. M. (2000a). Aproximaciones sociotecnológicas al estudio de las organizaciones. *Psicología de la Organización*. Madrid : UNED.

- Peiró, J. M. (2000b). El Desarrollo de la Carrera en la Organización. *Psicología de la Organización*. Madrid : UNED.
- Pennington, D.C. (2002). *The Social Psychology of Behaviour in Small Groups*. New York : Psychology Press.
- Perez-Iñigo, J. M. (2000). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid : McGraw-Hill.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Descobrimdo a regressão*. Lisboa : Edições Silabo, Lda.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Lisboa : Edições Sílabo, Lda.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict : Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Poole, M . S. (1983). Decision development in small groups : a study of multiple sequences in decision making. *Communication Monographs*, 50, 206-232.
- Pratt, M. & Foreman P. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25, 18-42.
- Pritchett, P. (1986). *After the Merger: Managing the Shockwaves*. Homewood : Dow Jones-Irwin.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. van (1998). *Manual da Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa : Gradiva.
- Rabbie, J. M. & Horwitz, M. (1988). Categories versus groups as explanatory concepts in intergroup relations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 117-123.
- Rabbie, J. M., Scot, J. C. & Visser, L. (1989). Social identity theory : A conceptual and empirical critique from the perspective of a behavioural interaction model. *European Journal of Social Psychology*, 19, 171-202.
- Rabbie, J. M. & Lodewijkx, F. M. (1993). A behavioral interaction model : toward an integrative theoretical framework for studying intra and intergroup dynamics. *Understanding Group Behavior*, 1. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

- Redl, F. (1942). Émotion de groupe et leadership. In A. Lévy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* (pp. 376-392). Paris : Dunod.
- Rentsch, J. R. & Schneider, B. (1991). Expectations for Postcombination Organizational Life : A Study of Responses to Merger and Acquisitions Scenarios. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 3, 233-252.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Rosnay, J. (1975). *Le Macroscopie : vers une vision globale*. Paris : E. du Seuil.
- Rousseau, V., Brunet, L. & Savoie, A. (2001). Aliénation au travail : rôles des groupes informels. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 7, 1-2, 21-34.
- Ruelas-Gossi, A. (2001). Acquisition of Knowledge and Knowledge of Acquisitions. Doctoral Thesis. The University of North Carolina. Chapel Hill. UMI.
- Saavedra, R., Early, P. C. & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Salas, E., Stagl, K. C. & Burke, S. (2005). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes & Emerging Needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York : John Wiley & Sons.
- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los Grupos :Teorías, Procesos Y Aplicaciones*. Madrid : MdGraw-Hill.
- Santos, N. R. (1999). *Identidade e Cooperação: Individual e Colectivo em Contextos Organizacionais*. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora.
- Savoie, A. & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1, (2-3), 116-137.
- Savoie, A., Larivière, C. & Brunet, L. (2006). Équipes de travail en milieu de santé et efficacité. *Objectif Prévention*, 29, 1, 20-21.
- Savoie, A. & Morin, E. (2001). Representações da eficácia organizacional: Desenvolvimentos recentes. *Psychologica*, 27, 7-29.

- Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, Lda.
- Schweiger, D. L. & Ivancevich, J. M. (1985). Human Resources: The Forgotten Factor in Mergers and Acquisitions. *Personnel Administrator*, 30, 11, 47-61.
- Schweiger, D. & Goulet, P. K. (2005). Facilitating Acquisition Integration Through Deep-Level Cultural Learning Interventions: A Longitudinal Field Experiment. *Organization Studies*, pp. 1477-1499.
- Shaw, M. E. (1994). Dinámica de grupo: Psicología de la conducta de los pequeños grupos. Barcelona: Editorial Herder.
- Shea & Guzzo (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 3, 25-31.
- Shearer, C. S., Hames, D. S., Runge, J. B. (2001). How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *Leadership and Organization Development Journal*, 3, 105-112.
- Sherif, M. (1936). *The Psychology of social norms*. New York: Harper Brothers.
- Schutz, W. C. (1958). *FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York: Rinehart..
- Simon, A. & Agazarian, Y. M. (2000). The system for analysing verbal interaction. *The Process of Group Psychotherapy: Systems for Analyzing Change*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Smith, G. (2001). Group Development: A Review of the Literature and a Commentary on Future Research Directions. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3, 14-45.
- Smith, K. K. & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics*. San Francisco: The New Lexington Press.
- St. Arnaud, Y. (1978). Les petits groupes: participation et communication. Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal – Les Editions du CIM.

- Steiger, J. M. (1990). Structural Model Evaluation and Modifications: An Interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25 (2), 173-180.
- Steiner, I. D. (1972). *Group Process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stoker, J. I. & Remdish, S. (1997). Leading work teams: Directions for team effectiveness. In Michael M Beyerlein, Douglas A. Johnson & Susan T. Beyerlein, *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, 4, pp. 9-96. Greenwich: JAI Press Ltd.
- 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.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work-teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. & Richards, H. (2000). Work Groups: From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 1, 44-67.
- Syroit, J. (2000) Liderança Organizacional. In Carlos Alves Marques & Miguel Pina & Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp.237-275). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos Humanos y Categorías Sociales*. Barcelona: Editorial Herder.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey: Brooks/Cole
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. In K. Keeley (Ed.), *Issues, theory and research in industrial/organizational psychology*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers B. V..

- Terry, D. J. & Callan, V. J. (1998). In-Group Bias in Response to an Organizational Merger. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 2, 67-81.
- Terry, D. J., Callan, V. J. & Sartori, G. (1996). A test of a stress-coping model of adjustment to large-scale organizational change. *Stress Medicine*, 12, 105-122.
- Terry, D. J., Carey, Craig J. & Callan, V. J. (2001). Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective. *Society for Personality and Social Psychology*. Australia: XXVII, 3, 267-28.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959/1986). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Tinsley, H. E. A. & Tinsley, D. J. (1987). Use of factor analyses in counselling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34, 4, 414-424.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. L. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal Getting. *Human Relations*. III, 1-38.
- Tuchman, B. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Turner, J. C. & Bourhis, R. Y. (1996). Social Identity, Interdependence and the Social Group: A Reply to Rabbie *et al.* In W. Peter Robinson (Ed.), *Social Groups & Identities* (pp. 25-63). Oxford: Butterword-Heinemann.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizations Studies*, 2, 419-427.
- Turner, J. C., (1990). *Redescubrir el Grupo Social*. Madrid: Ed. Morata.
- Turner, J. C. & Haslam, S. A. (2001). Social Identity, Organizations, and Leadership. In Marlene E. Turner (Ed.), *Groups at Work: Theory and Research* (pp. 25-53). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Turner, J. C. & Reynolds, K. J. (2001). The Social Identity Perspective in Intergroup Relations: Theories, Themes and Controversies. In Rupert

- Brown & Sam Gaertner (Eds.), *Intergroup Processes* (pp. 133-152). Oxford: Blackwell Publ.
- Turner, J. C. (2001). Foreword. In S. Alexander Haslam, *Psychology in Organizations* (pp. x-xiii). London: Sage Publications Ltd.
- Vaara, E. (1999). Cultural Differences and Postmerger Problems: Misconceptions and Cognitive Simplifications. *Noordiske Organisasjonsstudier*, 1, 59-88.
- Vaara, E. (2000). Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes: a Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish cases. *Management*, 2, 81-110.
- Vaara, E. (2001). Role-Bound Actors in Corporate Combination: a Study of Decision Making Change Processes Following a Merger. *Scandinavian Journal of Management*. 17,4, 481-509.
- Vaara, E. (2002) On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration. *Organization Studies*, 23, 2, 213-250.
- Vala, J. (2000). Representações sociais e psicologia social do conhecimento quotidiano. In Jorge Vala & Maria Benedita Monteiro (Coordenadores), *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vallacher, R. R. & Nowack, A. (1994). *Dynamical systems in social psychology*. New York: Academic Press.
- Van der Vegt, G.; Emans, B. & Van de Vliert, E. (1999). Effects of interdependencies in Project Teams. *Journal of Social Psychology*, 139, 2, 202-214.
- Van der Vegt, G.; Emans, B. & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of Interdependence in Work Teams: A Two-Level Investigation on the Relations with Job and Team Satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 54, 51-69.
- Van der Vegt, G. & Van der Vliert, E. (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 50-68.

- Van Dick, R., Wagner, U. & Lemmer, G. (2004). Research note: The winds of change – Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 2, 121-138.
- Very, P. (2002). *Des Fusions et des Hommes*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Visscher, P. (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*. Paris : PUF
- Visscher, P. (2005). Une interrogation taxinomique : relations « intergroupes » ou ensembles flous ?. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 67-68, 153-161.
- Wageman, R. (1995). *Interdependence and Group Effectiveness*. New York: Columbia University.
- Walter, G. A. (1985). Culture Collisions in Mergers and Acquisitions. In Peter J. Proust, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig. C. Lundberg & Joanne Martín (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, California: Sage.
- Watson, C. B., Chemers, M. M. & Preiser, N. (2001). Collective Efficacy: A Multilevel Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1057-1068.
- Weber, R. A. & Camerer, C. F. (2003). Cultural Conflict and Merger failure: Na Experimental Approach. *Management Science*, 49, 4, 400-415.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Watzlawick, P.; Beavin, J. H. & Jackson, D.D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Éditions du Seuil.
- West, M. (1994). *Effective teamwork*. UK: Blackwell.
- West, M. (2004). *Uma gestão de equipas de sucesso*. Lisboa: Plátano Editora.
- Wheelan, S. (1990). *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.
- Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. (1999). *Creating Effective Teams A Guide for Members and Leaders*. London: Sage Publications.

- Wheelan, S. & Hochberger, J. M. (1996). Validation Studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*, XXVII, 3, 1-38.
- Whittle, D. D. (2002). *Mergers and acquisitions: The employee perspective*. Doctoral Thesis. Iowa State University. UMI.
- Wilder, D. & Simon, A. F. (1998). Categorical and Dynamic Groups: Implications for Social Perception and Intergroup Behavior. *Intergroup Cognition and Intergroup Behavior*. Mahawh: Lawrence Erlbaum.
- Williams, K. D. & Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: the effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.
- Wilson, S. (1978). *Informal Groups*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Worchel, S. (1996). Las estaciones de la vida grupal... y su impacto en la conducta intergrupala. In J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps & S. Worchel, *Identidad Social* (pp. 287-322). Valencia: Promolibro.
- Zaheer, S., Schomaker, M. & Mehmet, G. (2003). Identity versus Culture in Mergers of Equals. *European Managemet Journal*, 21, 2, 185-191.
- Zornoza, A. M. , Salanova, M. & Peiró, J. M. (1996). Trabajo en grupo. In José Maria Peiró y Fernando Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (pp. 137-160). Madrid: Síntesis.

ERRATA

- Páginas 8, 9, 10 e 11 (apenas em alguns exemplares)
O alinhamento da numeração das páginas do índice geral está desformatado.
- Página 9
Onde se lê "CAPÍTULO II – EFICÁCIA OU EFICÁCIAS DE GRUPO?", deverá ler-se "CAPÍTULO II – CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA EFICÁCIA GRUPAL: EFICÁCIA OU EFICÁCIAS?"
- Página 15
No Quadro 13, onde se lê "Critérios de eficácia ...*alpha* de Cronbach" o parágrafo deverá terminar em "Lourenço (2002)".
- Página 93
No fim do penúltimo parágrafo, onde se lê "categoria sociais" deverá ler-se "categorias sociais".
- Página 193
No segundo parágrafo, onde se lê "(Wilder & Simon (1998)", deverá ler-se "(Wilder & Simon, 1998)".
- Página 209
No quarto parágrafo, onde se lê "não pré selecciona", deverá ler-se "não pré-selecciona".
- Página 211
No fim do terceiro parágrafo, onde se lê "Quadro 9 (cf. p. 233)", deverá ler-se "Quadro 9 (cf. p. 235)".
- Página 220
Na primeira linha do 3º parágrafo, onde se lê "Gráfico 11 (cf. p. 231)", deverá ler-se "Gráfico 10 (cf. p. 232)".
- Página 222
No último parágrafo, onde se lê "Gráfico 1 (cf. p. 221)", deverá ler-se "Gráfico 1 (cf. p. 223)".
- Página 223
No único parágrafo, onde se lê "Gráfico 2 (cf. p. 222)", deverá ler-se "Gráfico 2 (cf. p. 224)".
- Página 234
Na última linha do último parágrafo, onde se lê "na página 209", deverá ler-se "na página 211".
- Página 237
Na primeira linha do quarto parágrafo, onde se lê "Gráfico 1 (cf. p. 221)", deverá ler-se "Gráfico 1 (cf. p. 223).
Na quarta linha do último parágrafo, onde se lê "(cf. Gráfico 2, p.222)", deverá ler-se "(cf. Gráfico 2, p. 224)".
- Página 248
No penúltimo parágrafo deve excluir-se a palavra "Hipótese", pelo que a frase deverá terminar em "... desenvolvimento grupal".
- Página 308
Na quinta linha do primeiro parágrafo, onde se lê "(0,41)", deverá ler-se "(-0,41)".
Na segunda linha do segundo parágrafo, onde se lê "(Quadro 3)", deverá ler-se "(Quadro 31)".
- Página 319
Na décima segunda linha do segundo parágrafo, onde se lê "Figura 13 (cf. p. 323)", deverá ler-se "Figura 13 (cf. p. 325)".
- Página 331
Na sexta linha do primeiro parágrafo, onde se lê "ojectivos", deverá ler-se "objectivos".
- Página 333
Na última linha, onde se lê "última promoção", deverá ler-se "última promoção".