

# Duas vias para a participação no trabalho colectivo: identificação e instrumentalidade

por Manuela Barreto

Um dos principais desafios que se apresentam aos líderes de grupos ou equipas de trabalho é saber motivar os membros do grupo para que se esforcem em prol do bem colectivo. Dois tipos de estratégias são descritas: identificação – criar e manter identificação com o grupo; e instrumentalidade – apresentar os objectivos do grupo como meios ou instrumentos para alcançar recompensas pessoais. Apesar de ambas as estratégias poderem ter resultados positivos para o grupo, sugere-se prudência na sua utilização, quer devido ao resultado negativo de possíveis interferências entre as duas estratégias quer devido às perturbações que podem originar no relacionamento entre diferentes equipas. São apresentadas sugestões quanto ao papel do líder neste contexto.

**Palavras-chave:** *Identidade Social, Motivação Instrumental, Processos de Grupo, Influência Social*

A tarefa mais importante que se impõe aos grupos e equipas de trabalho, e em particular aos seus líderes, é provavelmente a de motivar os seus membros a empenharem-se para atingir os objectivos do grupo. Geralmente, o objectivo de um grupo, ao ser atingido, beneficia não só o grupo na sua totalidade mas também cada um dos seus membros. Isto é, todos beneficiarão se o objectivo for atingido, independentemente de terem ou não desenvolvido o esforço necessário ao seu alcance. Por exemplo, todos os trabalhadores de uma firma beneficiam se esta for bem sucedida na competição com outras empresas do ramo, independentemente de terem ou não dado o seu melhor durante o período em causa.

Quer isto dizer que o objectivo colectivo pode ser insufi-

ciente enquanto força motivadora, porque os membros do grupo podem fazer *free ride* ou *social loafing*<sup>1</sup>. Isto é, os membros de um grupo podem beneficiar de ganhos que o grupo alcançou mas para os quais não se esforçaram pessoalmente. Além das óbvias implicações que esta situação terá para a dinâmica de grupo, o próprio alcance das metas fica em dúvida: como podemos garantir que haja quem se empenhe no alcance destes objectivos?

Face a esta situação, o desafio para os grupos, e em particular para os líderes, é saber motivar os seus membros a esforçarem-se em prol do bem comum. Antes de mais, importa então conhecer os processos através dos quais membros de um grupo desenvolvem a motivação necessária para este esforço.

Nas linhas que se seguem descrevem-se dois tipos de motivos que poderão levar os membros de um grupo a trabalhar em favor do colectivo: os motivos ligados à identidade de grupo e os motivos instrumentais.

## Manuela Barreto

Investigadora no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal, e Universidade de Leiden, Holanda<sup>1</sup>.  
E-mail: barreto@fsw.leidenuniv.nl

## Nota

Na altura em que este artigo foi escrito, a autora dividia o seu tempo entre estas duas universidades. Actualmente é investigadora a tempo inteiro na Universidade de Leiden.

Recebido em Janeiro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

## Identidade de grupo e participação

### • Identidade social

Um dos processos que motiva o indivíduo a participar no alcance de objectivos colectivos é a **identificação** com o



grupo (os conceitos discutidos nesta secção provêm essencialmente da teoria da identidade social, cuja referência básica é Tajfel, 1981; e da teoria da autocategorização, com referência básica em Turner, Hogg, Oakes, Reicher e Wetherell, 1987).

Identificar-se com um grupo é desenvolver laços psicológicos com um grupo de tal maneira que este contribui de forma importante para a imagem que temos de nós próprios. Por outras palavras, a identificação é o processo de **internalização da pertença a um grupo**. É claro que não nos identificamos apenas com um ou outro grupo, mas com vários. Na verdade, os grupos com que nos identificamos variam de contexto para contexto - enquanto que no trabalho temos em mente acima de tudo a nossa pertença profissional (profissão, empresa), em casa, a nossa pertença familiar ou mesmo o género serão mais salientes.

De todas as pertenças grupais a que damos importância, num ou noutro contexto, derivamos uma identidade. O conjunto e a articulação entre estas identidades denominam-se **identidade social**. É graças ao processo de identificação que podemos, por vezes, definir-nos a nós próprios em termos colectivos - «sou português», «sou gestor». É também devido a este processo que, quando ouvimos alguém pronunciar-se sobre algum dos grupos a que pertencemos (e.g., «os gestores são...»), nos parece que falam de nós pessoalmente.

É por nos identificarmos com um grupo que nos sentimos orgulhosos quando este é bem sucedido ou quando ouvimos opiniões que parecem revelar que o grupo tem uma reputação positiva. Isto é, quando nos identificamos com um grupo, identificamo-nos com os seus sucessos e insucessos: os sucessos de um grupo com o qual nos identificamos fazem-nos sentir bem, os seus insucessos fazem-nos sentir em baixo. Por isto mesmo, e porque uma das motivações humanas mais fundamentais é procurar alcançar, e manter, uma auto-imagem positiva, tentamos que os grupos a que pertencemos sejam grupos com prestígio e valor reconhecido. Por isso, quando nos identificamos com um grupo, estamos automaticamente motivados a contribuir para que a sua reputação seja positiva.

#### • Identidade social e comportamento de grupo

De forma mais precisa, a ligação entre a identificação e o

empenhamento no alcance dos objectivos do grupo estabelece-se porque a internalização da pertença ao grupo acarreta também a **internalização dos seus objectivos**. Se me identifico com a minha equipa, e se os objectivos da equipa são conceber um determinado produto num dado espaço de tempo, este passa a ser o meu objectivo pessoal. É claro que nesta situação poderá também haver benefícios pessoais envolvidos no alcance dos objectivos da equipa, mas tal não é necessário - por exemplo, quem se esforça por apresentar uma imagem positiva do seu clube de futebol preferido nada ganha com isso directamente. No entanto, existe claramente um ganho indirecto, já que uma imagem positiva dos grupos a que pertencemos torna a nossa identidade social também positiva.

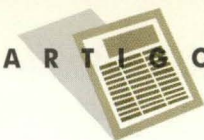
**Um dos problemas comuns após fusões ou aquisições é as equipas que existiam anteriormente sentirem uma ameaça à sua identidade e à sua posição na empresa, uma situação que aumenta a competição e dificulta a criação de uma identidade comum.**

Como este exemplo indica, a identificação com um grupo não se limita à internalização dos seus objectivos, tem continuidade na **acção** que desenvolvemos em seu benefício. Podemos tentar apresentar uma imagem positiva do grupo de uma forma mais directa, tomando parte na **competição** em que o grupo está envolvido com vista a atingir objectivos que confirmem prestígio ao grupo. Esta competição pode dar-se de forma mais ou menos «saudável». Isto é, podemos avançar como equipa produzindo bem e de forma eficiente (cooperando uns com os outros). Neste caso, a atenção está virada para a própria equipa e para o seu potencial.

Mas podemos também avançar boicotando e desprezando o que outras equipas fazem. Nesta estratégia a atenção está mais virada para o exterior, para os concorrentes. Este último processo é muito frequente quando o contexto organizacional acentua a competição entre diferentes grupos profissionais, ou entre diferentes equipas e departamentos.

Por exemplo, um dos problemas comuns após fusões ou aquisições é o facto das equipas que existiam anteriormente sentirem uma ameaça à sua identidade e à sua posição na empresa, uma situação que aumenta a competição e dificulta





ta a criação de uma identidade comum (aqui também se pode falar de preconceito e discriminação).

Ou seja, a identificação com um grupo tanto pode levar a comportamentos claramente positivos, por exemplo, a cooperação entre membros da mesma equipa, como a comportamentos claramente negativos, tais como a hostilidade e o conflito entre equipas.

Mas além da competição, podemos usar estratégias denominadas **criativas**, como a **gestão de imagem**, por exemplo, tentando mostrar que aquelas dimensões nas quais o nosso grupo é superior são dimensões de grande importância (e.g., somos os melhores em X, e X deve ser visto como essencial para a confiança que o cliente tem na empresa). Claro que apenas quando nos envolvemos em competição trazemos melhoramentos palpáveis à posição do grupo, mas as estratégias criativas também podem servir este objectivo a longo prazo. Qualquer destes comportamentos se pode designar como «comportamento de grupo» ou «mudança social». Isto porque são comportamentos que resultam dos nossos valores e objectivos enquanto membros de um grupo e têm o fim de melhorar a imagem ou *status* do grupo, sem preocupação imediata com a situação individual de cada um.

Quando nos identificamos com um grupo, além de adoptarmos como nossos os seus objectivos, internalizamos também os caminhos que o grupo propõe para atingir esses objectivos, isto é, as suas regras de acção ou as suas **normas**. Assim, quando nos identificamos com um grupo ficamos intrinsecamente motivados a colaborar com ele no alcance dos seus objectivos e a fazê-lo segundo as normas de acção que o grupo desenvolveu. Estas normas abarcam todos os aspectos da vida na organização, desde a forma como se trabalha à definição das horas de almoço e de descanso.

O conjunto total de normas numa organização é também denominado **cultura organizacional**. Identificar-se com uma organização é adoptar esta cultura organizacional. Por vezes, este processo pode conduzir a situações aparentemente paradoxais, em que a identificação com um grupo nos leva a comportamentos altamente individualistas – mas é preciso ver que o individualismo também é uma norma de grupo. Várias firmas Americanas promovem uma cultura individualista, chamando a atenção de cada trabalhador

para a importância de se ser o melhor da secção e de enveredar por inúmeras sessões de formação adicional, o que, em última análise, é também uma mensagem de grupo (colectiva, mas não colectivista): se cada um de vocês for o melhor, juntos seremos a melhor empresa.

#### • Grau de identificação

Como vemos, a identificação com um grupo implica que o que acontece ao grupo tem impacto nos seus membros, mas também que os membros podem ter um forte impacto no que sucede ao grupo, caso com ele se identifiquem. No entanto, é sabido que as pessoas diferem no grau de envolvimento (ou de identificação) que sentem com os grupos a que pertencem. Uma mesma pessoa pode sentir-se mais identificada com um grupo do que com outro, e duas pessoas podem ter graus de envolvimento diferentes com um mesmo grupo.

Este grau de envolvimento ou de identificação determina de forma importante até que ponto é que um indivíduo se preocupa com os objectivos do grupo. Ou seja, enquanto que os objectivos do grupo são **internos** para quem se identifica com ele, para quem não se identifica, os mesmos objectivos são **externos**. Mais ainda: o grau de identificação com um grupo determina até que ponto o indivíduo permanece membro de um grupo após um fracasso e a sua inclinação para investir esforços em prol da melhoria do grupo.

Nas organizações isto quer dizer que, enquanto aqueles que se identificam com a equipa de trabalho (ou o departamento, ou mesmo a empresa) estarão dispostos a seguir a cultura organizacional, ajudando os colegas e até mesmo sacrificando o seu tempo livre em prol do bem comum, os que não se identificam mostrar-se-ão relutantes em fazê-lo. Em vez disso, aqueles que não se identificam (ou que se identificam fracamente) tenderão a responder ao fracasso procurando deixar o grupo e ganhar entrada noutros grupos. Este tipo de comportamento é designado **mobilidade social ou individual**.

#### • Líderes e identificação

Uma tarefa essencial para o líder é então a de assegurar que os membros do grupo se identifiquem com o mesmo, ou



melhor, que o grupo inspire identificação nos seus membros. Várias estratégias podem ser usadas para criar e manter identificação com um grupo ou equipa. Criar uma identidade de grupo forte, bem delimitada e distinta de outros grupos (e.g., empresas) será essencial. Os logotipos e toda a restante simbologia usada pelas empresas constituem uma forma importante de comunicar esta identidade.

**Não podemos apenas promover a vontade de colaborar com um grupo (a identificação); há que assegurar que os membros da equipa conhecem as formas possíveis de colaboração. Apresentar as normas do grupo de forma clara e de maneira a serem vistas como parte de um todo coerente facilita este processo.**

Não podemos apenas promover a vontade de colaborar com um grupo (a identificação); há que assegurar que os membros da equipa conhecem as formas possíveis de colaboração. Apresentar as normas do grupo de forma clara e de maneira a serem vistas como parte de um todo coerente facilita este processo. Mas não só - o próprio perfil do líder pode influenciar: líderes que estão atentos à identidade emergente no grupo, que a respeitam e tentam representá-la (tornando-se protótipos dessa identidade), que sabem distinguir entre normas essenciais à identidade do grupo (que devem ser respeitadas) e normas acessórias (que podem ser alteradas), serão mais bem sucedidos na criação e manutenção de lealdade por parte dos membros do grupo. No fundo, trata-se de respeitar a identidade emergente da interacção dentro da equipa e de procurar representar esta identidade.

Mas, claramente, a identificação não é o único processo através do qual se pode motivar membros de um grupo a participar no trabalho colectivo. Se assim fosse, não seria possível motivar todos aqueles que, apesar das estratégias usadas para criar identificação, não desenvolvem identificação com o grupo. Muitas vezes, estes elementos mais fracamente identificados são os mais qualificados na equipa, com mais potencial. Será impossível motivá-los a seguirem os objectivos do grupo? Uma das opções aqui é recorrer a estratégias de motivação instrumental.

### Motivações instrumentais e participação

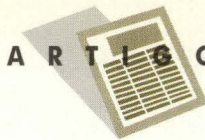
Um indivíduo está motivado **instrumentalmente** para a participação no trabalho colectivo se o seu esforço não for directamente motivado pelo objectivo da tarefa mas constituir um meio para atingir outros objectivos. Por esta razão, também se pode designar tal motivação como **estratégica**. Por exemplo, se um indivíduo se empenha no trabalho da equipa porque dessa forma conseguirá ser promovido, ou obter uma elevada recompensa, o seu esforço, aparentemente colectivo, é um meio (ou uma estratégia) para atingir um fim pessoal.

Quer isto dizer que a cooperação com o grupo está aqui dependente da existência de incentivos extra ao objectivo grupal em si mesmo. Estes incentivos podem ser de natureza variada, traduzindo-se em benefícios ou custos materiais ou sociais (ex., obtenção de um bónus individual, promoção, evitar conflitos com os colegas). A motivação instrumental é feita apresentando o alcance dos objectivos do grupo como um passo para atingir os objectivos pessoais, isto é, apresentando os objectivos de grupo como instrumentais para a obtenção de recompensas individuais.

Enquanto que o processo de identificação ocorre de forma quase automática, a partir da análise das necessidades do grupo num determinado contexto, este segundo processo depende geralmente de um cálculo de custos e benefícios associados a esta decisão. Klandermans (1997) propõe que este cálculo seja feito para as três dimensões (motivos) seguintes (ver também Olson, 1965):

- **o motivo colectivo:** corresponde directamente aos objectivos colectivos do grupo (ex.: criação de um novo produto). É avaliado de duas formas. Por um lado, é preciso avaliar se damos ou não valor a estes objectivos. Por outro, teremos que considerar a probabilidade de que este objectivo seja alcançado (ex.: Possuímos os meios necessários? Temos as qualificações indispensáveis? Os prazos são realistas?);
- **o motivo social:** deriva das reacções que o indivíduo espera que os outros tenham à sua participação (ex.: admiração ou vergonha face a colegas, amigos ou família). Este motivo envolve a consideração não só da reacção esperada mas também da importância dada aos outros de quem se espera reacção (i.e., terá mais peso se





estes outros forem importantes para nós, e menos se o não forem);

- **o motivo da recompensa:** resulta dos incentivos extra ligados a custos e benefícios pessoais, como perda ou ganho de tempo, perda ou ganho económico, estreitamento das relações sociais ou melhoramento do *status* pessoal no grupo. A força deste motivo é uma função do ganho ou perda envolvidos, mas também da probabilidade de que este ganho ou perda aconteça (valerá mesmo a pena, ou será que a probabilidade de ser promovido, mesmo que seja bem sucedido, é mínima?).

A participação no trabalho colectivo depende então do **valor** esperado do objectivo colectivo e da **probabilidade** de que este seja alcançado (motivo colectivo), da **reação** de outros e da **importância** desses outros para nós (motivo social), do valor esperado da recompensa pessoal pela participação e da **probabilidade** de receber esta recompensa (motivo de recompensa).

Motivar membros de uma equipa de forma instrumental envolve apelar a estes motivos: apresentando objectivos claros e alcançáveis, fornecendo normas claras e usando emissores cuja importância para os membros da equipa tenha sido demonstrada e seleccionando recompensas adequadas e alcançáveis.

### Interferências entre os dois motivos

Depois desta visão geral de como é que a identificação e a instrumentalidade podem motivar o trabalho colectivo, podemos ser facilmente tentados a recorrer simultaneamente a ambas as estratégias, para assim garantir que motivamos tanto os membros do grupo que com ele se identificam como aqueles a quem isso não acontece. Mas atenção: motivar uma equipa não é usar estas duas estratégias indiscriminadamente. De facto, estas estratégias não são necessariamente aditivas, antes pelo contrário: cada uma delas pode interferir na eficácia da outra.

Para entender esta interferência, há que sublinhar a diferença fundamental entre a motivação pela identidade e a motivação instrumental. O processo de motivação através da identificação com o grupo é *interna ao indivíduo* – fazemos o que fazemos porque acreditamos nisso, porque tem a ver com o que somos (a nossa identidade). O processo de

### Motivar uma equipa não é usar as duas estratégias indiscriminadamente. Elas não são necessariamente aditivas, antes pelo contrário: cada uma delas pode interferir na eficácia da outra.

motivação instrumental é de natureza bem distinta: a motivação aqui é *externa ao indivíduo*, já que o que fazemos é motivado por recompensas, geralmente materiais, ou pela aversão a represálias.

Como tal, a relação entre estes dois tipos de motivação é semelhante à que existe entre qualquer outro tipo de motivação interna e externa, isto é: quando não existe motivação interna, há que recorrer a motivações externas; mas quando existe motivação interna, os incentivos externos podem ser desmotivadores (Deci & Ryan, 1985).

Ou seja, as estratégias instrumentais podem ser altamente contraproducentes quando dirigidas a membros de um grupo que *a priori* estão internamente motivados para atingir os objectivos colectivos porque se identificam com eles. De facto, oferecer recompensas a indivíduos que já possuem a motivação para alcançar os objectivos colectivos não só é desnecessário como pode levá-los a inferir, por um processo de autopercepção, que afinal não estão assim tão motivados, e que é a recompensa que determina o seu comportamento.

De uma forma semelhante, introduzir motivações sociais, como a presença de outros membros que pressionam para que o comportamento se alinhe com as normas do grupo (vigilando, responsabilizando), pode realmente aumentar a cooperação entre aqueles que não se identificam, mas poderá revoltar aqueles que se identificam e se sentem vigiados sem necessidade. Na realidade, a vigilância pode dar a entender que existe falta de confiança no indivíduo vigiado, que poderá ficar ressentido caso acredite que é merecedor dessa confiança.

Podemos também esperar poucos resultados quando usamos o apelo à identidade do grupo para motivar os membros que com ele não se identificam. De facto, este apelo pode até parecer ridículo para estas pessoas e contribuir para as afastar ainda mais.

Por estas razões, para que um líder consiga motivar os elementos do seu grupo de forma eficaz, é essencial que



conheça bem a posição de cada um face ao grupo e determine através de que tipo de processo poderá ser motivado cada elemento.

## Conclusão

Dois tipos de estratégias podem ser usadas para motivar os membros de um grupo a esforçarem-se em seu benefício: criar e manter identificação com o grupo; ou apresentar os objectivos do grupo como meios ou instrumentos para alcançar recompensas pessoais. Ambas as estratégias podem ser altamente eficazes, mas as possíveis interferências entre elas tornam essencial considerar cuidadosamente qual a estratégia a usar num determinado contexto e para um determinado membro do grupo. Por outro lado, também é preciso ter em conta que motivar os membros de um grupo para agirem em seu benefício pode muitas vezes resultar em comportamentos perturbadores do relacionamento entre diferentes grupos na empresa.

O papel do líder nesta situação é analisar o contexto em que a sua equipa opera e as motivações que parecem predominar em cada um dos seus membros, de forma a motivá-los, da maneira mais adequada, a participar no alcance dos objectivos do grupo. ■

Este texto é baseado em:

BARRETO, M. (2000), «Identity and strategy in pro-group behav-

iour», tese de doutoramento, edição Free University, Amesterdão.

BARRETO, M. e ELLEMERS, N. (2000), «You can't always do what you want: Social identity and self-presentational determinants of the choice to work for a low status group», *Personality and Social Psychology Bulletin*, nº 26, pp. 891-906.

## Notas

1 A expressão «free riding» refere-se à perda motivacional que indivíduos podem sofrer quando se juntam a grupos (ex.: Kerr e Bruun, 1983). O resultado desta perda motivacional designa-se «social loafing», i.e., o facto de que o desempenho de grupos ser frequentemente inferior ao desempenho do conjunto dos seus membros (ex.: Williams e Karau, 1991).

## Bibliografia

DECI, E.L. e RYAN, R.M. (1985), **Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour**, edição Plenum, Nova Iorque.

KERR, N.L. e BRUUN, S.E. (1983), «Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects», *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 44, pp. 78-94.

KLANDERMANS, B. (1997), **The Social Psychology of Protest**, editado por Basil Blackwell, Oxford.

OLSON, M. (1965), **The Logic of Collective Action**, editado por Cambridge, MA: Harvard University Press.

TAJFEL, H. (1981), **Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology**, editado por Cambridge: Cambridge University Press.

TURNER, J.C., HOGG, M.A., OAKES, P.J., REICHER, S.D. e WETHERELL, M.S. (1987), **Rediscovering the Social Group: A Self-categorisation Theory**, editado por Basil Blackwell, Oxford.

WILLIAMS, K.D. e KARAU, S.J. (1991). «Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance», *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 61, pp. 570-581.

portalexecutivo.com

# Invista em si, para variar.

www.portalexecutivo.com Valorização profissional, informação actualizada, ferramentas de gestão de qualidade.

Parceiros Executivos: Caixa Geral de Depósitos, Accenture, Deloitte & Touche, HP, Microsoft, Saer, Universidade Católica Portuguesa, Young & Rubicam. Parceiros Institucionais: Icep Portugal. Parceiros de Conteúdos: Infobolsa, Janelana Web, Manchete, SIC Online.