



Todo trabalho deveria ser planejado para funcionar em grupo

Os grupos, e não os indivíduos, são a matéria-prima ideal para a construção de uma organização. Existem pelo menos seis motivos para que o trabalho seja planejado em função dos grupos.⁶⁷

Primeiro, os grupos pequenos são bons para as pessoas. Eles podem satisfazer suas necessidades sociais e oferecer apoio para os funcionários em tempos de estresse ou em meio a uma crise.

Segundo, os grupos são ferramentas ótimas para a resolução de problemas. Funcionam melhor do que os indivíduos em termos de criatividade e inovação.

Terceiro, em uma grande variedade de situações de decisão, os grupos são capazes de chegar a decisões melhores do que as pessoas individualmente.

Quarto, os grupos são ferramentas muito eficazes para a implementação. Eles conquistam o comprometimento de seus membros, de maneira que as decisões são acatadas e levadas a cabo com mais sucesso.

Quinto, os grupos conseguem controlar e disciplinar seus membros por meios que são extremamente difíceis para os sistemas disciplinares oficiais e impessoais. As normas do grupo são mecanismos de controle poderosos.

Sexto, os grupos são uma forma de as grandes organizações se preservarem de muitos dos efeitos negativos do seu tamanho expandido. Os grupos evitam que os canais de comunicação se alonguem demais, que a hierarquia cresça demasiadamente e que as pessoas se sintam perdidas em uma multidão.

Tendo em vista estes argumentos em defesa do planejamento do trabalho em grupo, como seria uma organização planejada em termos de funções de grupo? Isso pode ser melhor compreendido levando-se em conta apenas as coisas que uma organização faz com os indivíduos e aplicando-as aos grupos. Em vez de contratar pessoas individualmente, contratam-se grupos. Da mesma forma, treinam-se grupos em vez de indivíduos, remuneram-se os grupos em lugar dos indivíduos, promovem-se os grupos em vez de indivíduos e demitem-se grupos em vez de indivíduos.

O rápido crescimento das organizações baseadas em grupos na última década sugere que já podemos estar a caminho do dia em que todo trabalho será planejado para ser executado em grupo.

O planejamento do trabalho em função de grupos é coerente com a doutrina socialista. Ele pode ter funcionado na antiga União Soviética ou nos países do Leste Europeu, mas nações capitalistas como os Estados Unidos, Canadá, Austrália e Inglaterra, valorizam o indivíduo. O planejamento do trabalho em função de grupos é inconsistente com os valores econômicos destes países. Além do mais, como o capitalismo e o espírito empreendedor estão se espalhando pelo Leste Europeu, a tendência em todos os mercados de trabalho do mundo é que a ênfase fique *menor* nos grupos e *maior* nos indivíduos. Vamos analisar os Estados Unidos para ver como os valores culturais e econômicos moldam as atitudes dos funcionários em relação aos grupos.

A América foi construída sobre a ética do indivíduo. Os norte-americanos valorizam muito as conquistas individuais. Eles gostam de competição. Mesmo nos esportes coletivos, identificam indivíduos para reconhecimento. Gostam de fazer parte de um grupo em que possam manter uma forte identidade individual. Não gostam de sublimar sua própria identidade em função da identidade do grupo.

O trabalhador norte-americano gosta de um vínculo claro entre seu esforço pessoal e um resultado visível. Não é por acaso que os Estados Unidos, como nação, possuem uma proporção maior de grandes realizadores em sua população do que qualquer outro país. A América gera realizadores e estes buscam a responsabilidade pessoal. Eles se sentiriam frustrados em situações de trabalho nas quais a sua contribuição fosse misturada e homogeneizada com as de outras pessoas.

Os norte-americanos querem ser contratados, avaliados e recompensados por suas realizações pessoais. Eles acreditam em autoridade e hierarquia de status. Aceitam um sistema em que há chefes e subordinados. Não estão dispostos a aceitar decisões coletivas sobre questões como suas atribuições de trabalho ou aumentos de salário. É difícil imaginar que eles se sentissem bem em um sistema cuja única base para a promoção ou a demissão fosse o desempenho do grupo ao qual pertencem.

Embora as equipes de trabalho tenham crescido em popularidade como forma de os empresários organizarem pessoas e tarefas, podemos esperar resistência, especialmente nos países de economia capitalista, a qualquer esforço de se tratar indivíduos apenas como membros de um grupo.