

## Estabilidade e mudança organizacionais. Revisitando os paradigmas da influência majoritária e da influência minoritária

Rui Gomes

Universidade de Lisboa

Resumo. – Examinaremos neste artigo as posições de Paicheler e Moscovici (1984) acerca do seguidismo e da conversão: na primeira parte, centramo-nos no exame crítico do modelo genético da mudança social, destacando as suas virtuosidades e limites como modelo explicativo dos processos de influência social, por oposição ao modelo funcionalista centrado no controlo social; na segunda parte, recorrendo a outros modelos, integraremos os principais conceitos e categorias que relevam da análise genética e sublinharemos os seus limites e possibilidades de aplicação ao contexto organizacional.

Eleita por alguns como um dos campos fundadores da Psicologia Social como área científica autónoma, a análise e explicação dos processos de influência social tem sido atravessada por uma das tensões essenciais da Psicologia Social: a tensão entre

estabilidade e mudança nos diferentes níveis de estruturação da dinâmica social.

Partindo do exame crítico de um dos capítulos da *Psychologie sociale* de Moscovici, da responsabilidade de Geneviève Paicheler e Serge Moscovici, intitulado «Suivisme et conversion» (pp. 139-68), trataremos de discutir o poder explicativo das principais teses aí expandidas à luz da crítica essencial às teorias funcionalistas que lhe subjaz, segundo a qual uma Psicologia Social da mudança social não pode limitar o seu âmbito de pesquisa às mudanças intragrupoais, já que estas visam sobretudo manter intactas as fronteiras do sistema através de uma regulação equilibrada das interações que têm lugar no seu interior.

O campo de investigação sobre a influência social encontra-se contaminado por opções de carácter ideológico: a mobilidade social inspirada na sobredeterminação do indivíduo pelas interações intragrupoais tem como contraponto a mudança social inspirada nas concepções dos sistemas autoproduzidos, onde o centro de gravidade passa a ser constituído pelas normas e pelos valores que justificam os comportamentos e as representações dos sujeitos em função das suas pertenças grupoais. Não por acaso, esta última perspectiva encontra nos trabalhos de Moscovici uma das suas referências prin-

ciais. Na verdade, na perspectiva da mudança social, o *locus* da interação transfere-se de nível explicativo. De um nível intra-individual e intragrupal, que é o da mobilidade social e do efeito de conformidade, passa para o nível das normas, das crenças e dos valores que constituem o núcleo das representações dos sujeitos enquanto membros de várias categorias sociais.

Esta transferência de nível implica também que se reconsidere o conflito social e cognitivo que se desenrola nas situações experimentais de influência social, como as de Asch e Sherif, a partir de um contexto mais vasto. É, de resto, o que fazem Faucheux e Moscovici (1967), quando propõem uma nova leitura do efeito de Asch segundo a qual é o sujeito experimental e não o grupo dos comparsas que constitui a maioria, representando assim, os comparsas, uma minoria consistente.

Para esta (re)interpretação do efeito de Asch a partir da noção de consistência não é despendida uma visão outra da situação experimental. Para estes autores, a situação experimental pode ter um efeito revelador desde que imbricada no contexto social. E, para que isso aconteça, «l'expérimentation ne peut se réaliser qu'à travers une démarche expérimentale appropriée. Loin de dépouiller les sujets expérimentaux de toute détermination ex-

térieure à la situation expérimentale, la démarche que nous préconisons revient, au contraire, à travailler sur une matière première constituée par les normes de comportements et représentations que les sujets transportent avec eux dans la situation expérimentale» (Doise, 1982: 153). Esta concepção do método experimental difere profundamente daquelas que visam construir um modelo dos processos de influência social a partir de situações que não tomam em consideração as relações sociais prévias que influenciaram os sujeitos experimentais. E, neste sentido, é tributária de investigadores como Tajfel e Moscovici, que vieram chamar a nossa atenção para o facto de que a situação experimental não se desenrola no vácuo, e para que seja possível compreender aquilo que se passa no interior de uma situação experimental torna-se necessário saber as relações e representações que reforçam ou contrariam os processos em jogo nessa situação específica.

Surpreendentemente, é neste trabalho de controlo sobre as representações que os sujeitos transportam para a situação experimental que o artigo de Paicheler e Moscovici mostra maiores debilidades. Com efeito, se o modelo de Moscovici remete para um nível explicativo mais complexo e vasto, surpreendentes como nas situações experimen-

tais se assiste, de novo, ao refúgio numa óptica predominantemente diádica, consagrando-se a uma perspectiva nominalista de que se anunciava a superação.

Demonstrando, talvez, a dificuldade de enunciar critérios de categorização, ficam-nos, como veremos, algumas dúvidas acerca do grau de generalização que as conclusões retiradas pelos autores podem assumir no contexto organizacional. É nesta perspectiva que examinaremos as posições de Paicheler e Moscovici acerca do seguidismo e da conversão: na primeira parte, centrando-nos no exame crítico do modelo genético da mudança social, destacaremos as suas virtualidades e limites como modelo explicativo dos processos de influência social por oposição ao modelo funcionalista centrado no controlo social; na segunda parte, fazendo a ponte com outros modelos, integraremos os principais conceitos e categorias que relevam da análise de Paicheler e Moscovici e sublinharemos as possibilidades de aplicação ao contexto organizacional.

## 1. *Os limites da conformidade.*

### 1.1. A conformidade como modalidade de influência social.

Em última análise, o conceito de conformidade revela-se uma desig-

nação global de contornos incertos: a bem dizer, mais do que dum conceito, conviria falar de instâncias ou tipos de conformidade, não sendo certo, no entanto, como propõe Kelman (1961), poder construir-se um contínuo graduado a partir do seu maior ou menor grau de interiorização.

Reteremos assim como significação mínima de entendimento que a conformidade consiste na aceitação pública e/ou privada de um comportamento ou de um sistema de valores resultante de uma pressão real ou imaginária de uma pessoa, de um grupo ou de uma organização, já que é por aí que a conformidade se designa como formando uma das modalidades da influência social. No entanto, este eixo comum aos diferentes modos de conformidade é muito pobre para a compreensão dos processos de conformidade.

Pode evocar-se uma quantidade enorme de contextos onde o princípio genérico da conformidade se modaliza. Como distingue Kelman (1961), a conformidade pode ser apropriação de comportamentos ou valores – tornando-se *interiorização* –, ou imitação – revelando-se *identificação* –, ou ainda aceitação pública sem adesão privada – o *seguidismo*.

A distinção introduzida pelos efeitos de Asch e Sherif também parece particularmente pertinente: ela permite diferenciar as situações em que

a norma é a preferência (normalização), daquelas outras que remetem para uma maioria consensual (conformidade). De qualquer das formas, torna-se evidente que a descrição das modalidades da conformidade seria infundável, devido à sua complexidade e ambiguidade, pelo que é a estrutura da conformidade que interessa analisar.

Para tanto, articularemos os problemas apresentados pelos processos de conformidade e de inovação com algumas das teses que se propõem resolvê-los, sem pretensões de exaustão, em torno de quatro questões: 1) Qual o conteúdo informativo dos processos de conformidade e de inovação? qual é a raiz da sua fidelidade? 2) Qual a legitimidade dos processos de conformidade e de inovação? qual o seu estatuto? 3) Qual a eficácia dos processos de conformidade e de inovação? quais são os seus regimes de causalidade? como se difundem? quais as suas funções? como resistem às influências? 4) Qual o processo de construção da conformidade e da inovação? como se elaboram e quais são as suas modalidades cognitivas?

## 1.2. A natureza da influência maioritária e da influência minoritária.

Quatro grandes oposições temáticas passam esta temática: adesão pú-

blica / adesão em privado (interiorização/exteriorização); crenças verdadeiras / crenças falsas; conformidade/inovação; dependência / estilo de comportamento.

Desenvolvendo estes temas em torno de uma diferença de natureza fundamental entre a influência maioritária e a influência minoritária, operando superficialmente a primeira e obtendo efeitos profundos a segunda, os autores colocam-nos no caminho da superação da tradicional dicotomia normativo-informativo introduzida por Deutsch e Gerard (1955), remetendo-nos para um factor explicativo mais vasto e complexo. E ao fazê-lo não se limitam a repetir-nos a variável estilos de comportamento como a variável independente do processo de mudança (Moscovici, 1979), adiantando algumas pistas sobre o próprio processo de influência minoritária. Para tanto, começam por analisar os limites da influência maioritária à luz da reinterpretação do paradigma de Asch. Este, na tentativa de verificar a sua hipótese racionalista – segundo a qual os indivíduos são capazes de conservar o livre-arbítrio através de um tratamento cognitivo da informação recebida das fontes de influência potencial –, vai utilizar um material muito estruturado e não ambíguo no seu desenho experimental, o que, ao contrário de Sherif (1935), deveria provocar nos

sujeitos avaliações muito claras. Os resultados experimentais de Asch (1951) desmentiram as suas próprias expectativas, enfraquecendo as asserções teóricas de que partira. Com efeito, os indivíduos conformavam-se não porque estivessem convencidos da justeza das posições da maioria, mas porque não se queriam demarcar e parecer diferentes, por medo das consequências que uma demarcação poderia implicar, ou ainda porque a unanimidade da maioria abonava a favor da exactidão das suas posições.

Confrontado com estes resultados, Asch tenta perceber os comportamentos dos sujeitos conformistas, interrogando-os após a experiência. O que é mais surpreendente é que apenas um pequeno número de sujeitos afirma ter modificado as suas percepções devido à correcção dos juízos da maioria. A maior parte exprime claramente a ideia e o desejo de não se mostrar diferente. Desta forma, o comportamento de complacência e conformidade parece preocupar-se mais com o parecer do que com o ser, o que leva Paicheler e Moscovici a concluir que «la pression du groupe n'agit pas sur le jugement perceptif lui-même, lorsqu'il y a influence. Elle provoque un comportement d'évitement de la différence, un 'hétérotropisme' négatif. Cette influence majoritaire débouche bien sur cette forme par-

ticulière de conformité qu'est le suivismisme. Il n'y a effectivement pas intégration profonde et durable d'un nouveau modèle mais bien d'adoption transitoire d'un comportement» (1985: 145).

Neste entendimento, os autores levam mais longe o seu raciocínio, adiantando que a pressão maioritária não tem necessidade de se manifestar clara e abertamente para ser eficaz: sendo sobretudo induzida pelos indivíduos alvo da influência, mais que explicitamente produzida pela maioria, a diferença entre adesão pública e convicções privadas será tanto maior quanto mais os indivíduos se vejam abertamente constrangidos por circunstâncias exteriores, independentes da sua vontade. A experiência de Deutsch e Gerard (1955) seria, a este título, bem demonstrativa. Repetindo a experiência de Asch, mas substituindo a resposta pública dos indivíduos experimentais pela resposta em privado, os autores encontraram uma diminuição sensível da conformidade. Uma tal evidência permite reforçar as conclusões de Paicheler e Moscovici segundo as quais «La connaissance des évaluations majoritaires est pratiquement sans effet sur les jugements privés» (1984: 146). Na verdade, a conformidade encontra nas fronteiras da sua maior eficácia e generalização – o seguidismo – a sua maior fragilidade: tornando-se

flutuante e sem efeitos ao nível privado, cria as condições para a modificação das opiniões, valores e comportamentos desde que as condições propícias à influência minoritária se encontrem reunidas.

Coisa bem diferente seria a influência minoritária. Menos evidente e, portanto, de mais difícil acesso, sofreu um processo de obnubilação social e teórica perfeitamente concordante com o seu estatuto de influência privada, indirecta e latente que, todavia, consente uma influência mais profunda e durável.

### 1.3. A inovação como modalidade de influência social.

No sentido de demonstrar estas asserções acerca da influência minoritária, Moscovici, Lage e Naffrechoux (1967) efectuaram uma experiência («Azul-Verde») em que a problemática da influência social sofria um evidente alargamento de campo. Centrando-se na influência minoritária, os autores demonstraram que esta não pode ser avaliada com o mesmo olhar com que se avalia a influência maioritária. Preocupando-se este sobretudo com o que é dito e feito explicitamente, o olhar da evidência mostrar-se-ia desarmado para captar o *escondido* e o *latente* que, segundo os autores, constituem os meios privilegiados

através dos quais opera a influência minoritária.

Em síntese, a experiência «azul-verde» consistiu num teste de percepção de cores com a participação de seis sujeitos, sendo dois deles comparsas dos experimentadores. O teste era muito simples: após a projecção de um diapositivo azul sobre um *écran*, os indivíduos deviam identificar a cor em voz alta. Nos grupos de controlo todos os indivíduos se encontravam de acordo quanto à cor azul do diapositivo. Nos grupos experimentais, pelo contrário, dois sujeitos, os comparsas, respondiam invariavelmente e persistentemente «Verde», até ao final da experiência. Desta feita, os comparsas, ao invés da experiência de Asch, não se encontravam em maioria. Mas nem por isso a sua influência directa deixou de se fazer sentir. Como limiar dessa influência, os autores encontraram os seguintes valores: 32 por cento dos sujeitos, repartidos por 43,74 por cento dos grupos eram influenciados; cada sujeito influenciado dava no mínimo quatro respostas «verdes» durante as trinta e seis projecções do diapositivo azul. Considerando o conjunto das respostas dadas pela totalidade dos sujeitos, registou-se o aparecimento de 8,42 por cento de respostas verdes. No entanto, estes foram os resultados explícitos observados durante a fase experimental. Para os autores,

de acordo com as suas premissas, interessava-lhes sobremaneira verificar a profundidade e a estabilidade dos efeitos obtidos.

Utilizando uma variante da experiência «Azul-Verde» Moscovici, Lage e Naffrechoux (1969) aplicam um teste de discriminação entre o azul e o verde a fim de avaliar a presença ou ausência de modificação do código perceptivo dos sujeitos. Se a modificação de resposta social durante a fase experimental manifestasse associação com a mudança do limiar perceptivo pós-experimental, então a profundidade e estabilidade da influência minoritária estaria demonstrada.

De facto, o limiar de discriminação entre o azul e o verde modificou-se (cfr. pp. 148-49). E o que é mais surpreendente é que os grupos experimentais que haviam resistido verbalmente à resposta «verde», registaram um maior número de respostas «verdes» durante o teste de discriminação. Ou seja, «la minorité exerce une influence plus importante sur le code perceptif des sujets que sur leurs évaluations explicites» (p. 149).

Estes resultados parecem confirmar a existência de uma influência subterrânea, quase-subliminar, perante a qual os sujeitos são tanto mais permeáveis quanto menos abertos se mostraram à influência manifesta da minoria. Foi a descoberta deste

*efeito latente* que viria a orientar as pesquisas posteriores de Moscovici e dos seus colaboradores sobre a influência minoritária e das diferenças de substância que a separavam da influência maioritária.

Em 1976, utilizando de novo o paradigma «azul-verde», Moscovici e Lage demonstraram que a influência minoritária contempla tanto os níveis de avaliação explícita quanto o nível latente, enquanto a influência maioritária opera sobre acordos superficiais. O teste consecutivo de discriminação de cores revelou claramente que os sujeitos confrontados com uma influência minoritária consistente modificam o seu limiar de discriminação entre o azul e o verde e tendem a responder «verde» quando se tratam de cores ambíguas em maior número que os sujeitos dos grupos de controlo.

Concluem então os autores que «Une minorité, sans obtenir une acceptation substantielle de son point de vue au niveau manifeste, peut cependant influencer les sujets à reviser les bases profondes de leurs jugements, tandis qu'une majorité peut amener la plupart à accepter son point de vue, si elle est unanime, sans affecter le système cognitivo-perceptif sous-jacent» (Moscovici e Lage, 1976: 163).

Torna-se então forçoso reconhecer a existência de uma estreita ligação entre estes resultados experimentais

e o sistema de representações desenvolvido pelo sistema social que, ao produzir exigências normativas democráticas de «cedência» à maioria, sem cuidar suficientemente dos direitos das minorias, produziu, simultaneamente, um preconceito ideológico de «resistência» à influência minoritária. No entanto, segundo Mugny (1976), este preconceito funcionaria sobretudo sobre a resposta social manifesta, enquanto a reestruturação cognitiva, ao funcionar sobre outros mecanismos, seria função inversa da pressão social consentida.

Regista-se assim um corte teórico entre a resposta social que encontraria no nível representacional e ideológico a sua fonte legitimadora e a reestruturação cognitiva que encontraria no nível intra- e inter-individual a sua fonte de mudança profunda. E aqui parece fundar-se um dos aspectos mais frágeis e ambíguos das teorizações de Moscovici e dos seus colaboradores. Se, por um lado, o paradigma de Moscovici remete para o negativo do paradigma de Asch, sugerindo um *avanço* para o nível epistemológico e explicativo mais vasto das representações dos sujeitos experimentais, por outro lado assiste-se a um *recuo*, na medida em que as mudanças profundas, a reestruturação cognitiva, seriam suscitadas por processos intra-individuais ou diádicos.

Da mesma forma, ao operar um corte entre resposta social e reestruturação cognitiva, os autores remetem de novo para a tradicional dicotomia influência normativa / influência informativa que se pretendia superada pelo quadro de referência dos estilos de comportamento ou, mais propriamente, do estilo consistente.

#### 1.4. O comportamento de conversão.

De qualquer forma, Moscovici e Lage (1976) avançam um passo mais que Deutsch e Gerard (1955) e Jones e Gerard (1967) ao tentarem esclarecer o grau de solidez da modificação do código perceptivo. Em boa verdade, são os próprios autores que colocam como contra-hipótese a possibilidade de o efeito consecutivo minoritário se dever sobretudo a um efeito de contaminação verbal. Porém, o raciocínio-base parece ser o mesmo: os sujeitos da condição maioritária estariam sob a influência normativa de um conflito público motivacional, na medida em que a presença real ou simbólica no grupo aparece subordinada à adesão às regras desse grupo; e de um conflito cognitivo privado, em que o indivíduo reúne, consciente ou inconscientemente, as informações necessárias à resolução da tarefa com a qual é confrontado.



A este propósito, a experiência de Moscovici e Personnaz (1980) e, bem assim, a réplica de Doms e Van Aver-Maet (1981), acerca do efeito consecutivo minoritário, parecem bem significativas. Introduzindo uma variante no desenho experimental que consistiu na definição simbólica, representacional, da maioria e da minoria, abandonando a sua definição estritamente numérica, os autores obtiveram resultados bastante seguros quanto à demonstração de que a influência proveniente de uma minoria consistente modifica o código perceptivo dos sujeitos, enquanto a influência exercida por uma maioria consistente não obtém o mesmo efeito. E o que é mais interessante é que a modificação do código perceptivo se revela superior quando a fonte de influência está ausente.

Tendo em consideração estes resultados, os autores concluem que a influência minoritária resulta num verdadeiro comportamento de *conversão*, por intermédio do qual o sujeito alvo da influência minoritária continua a dar a sua resposta usual, maioritária, conformista, enquanto, implicitamente, adopta os pontos de vista ou as respostas do «outro», da minoria. O que é mais perturbante neste processo é que esta conversão não emerge ao nível consciente, já que não parece existir uma intenção voluntária e deliberada de adoptar as respostas minoritárias.

### 1.5. Da descrição à explicação.

Quando se trata de passar da descrição à explicação, Paicheler e Moscovici não avançam muito mais que Lewin (1958) e Festinger (1954, 1957) nas suas teorias sobre decisão de grupo e comparação social, remetendo para o paradigma da influência normativa / influência informativa.

Na sua teoria da comparação social Festinger (1954) considera que existe em cada indivíduo uma necessidade de avaliar as suas opiniões e aptidões pessoais. Vejamos o que Paicheler e Moscovici (1984: 155-56) adiantam a este propósito: «La divergence d'avec la majorité entraîne un effort de comparaison sociale où l'accent est mis sur la différence ou la ressemblance. Elle implique un effort d'attention aux autres, au détriment d'un effort d'attention à l'objet, alors même que la réponse majoritaire est tenue pour vraie, *a priori*. Sa validation passe par la concordance des réponses».

Se a teoria da comparação social de Festinger aqui adoptada por Paicheler e Moscovici tem a ver com a dependência informativa, a da resistência às influências minoritárias, enunciada por estes últimos, possui muitos pontos de contacto com a dependência normativa e as pressões dos grupos para a uniformidade de Festinger. Efectivamente, Paicheler

e Moscovici defendem que a resposta minoritária aparece desde o início como duvidosa e falsa. Onde, adoptar a opinião desta seria reconhecer publicamente fraquezas e incompetências mal vistas pelo grupo. Assim, o discurso minoritário adquiriria sentido, em primeiro lugar, por intermédio da posição daquele que o produz e menos por aquilo que exprime e veicula.

Esta parece ser a grande fragilidade do discurso minoritário, enquanto a força do discurso maioritário residiria exactamente na eficácia da pressão normativa. Ora, é precisamente neste ponto que Moscovici inova, alterando os termos do enunciado e do conflito presente no confronto imediato e consecutivo entre influência maioritária e minoritária. Por intermédio desta inversão a potência da influência informativa do discurso maioritário ver-se-ia enfraquecida pela banalização, restando apenas a influência normativa; enquanto a fragilidade normativa do discurso minoritário se tornaria tão evidente, a ponto de permitir uma maior abertura, em privado, ao seu conteúdo informativo. Seria, aliás, por isso que o fenómeno de conversão se revelaria tanto mais pequeno, nulo no limite, quanto mais explícita fosse a manifestação de influência (Moscovici e Doms, 1982).

Um segundo aspecto em que Moscovici e os seus colaboradores se

separam da visão tradicional é que não fazem depender o processo de inovação do processo de conformidade, como acontece em Homans (1950) e Hollander (1958), acentuando sobretudo a importância do conflito como factor de mudança.

Não por acaso, esse é o aspecto mais salientado por Moscovici e Doms (1982) na discussão dos resultados da experiência «azul-verde» com a introdução subsequente de uma situação de privação sensorial que pretendia derrubar as barreiras ao exercício da influência minoritária aberta e explícita, por intermédio da atenuação do conflito ligado à recusa de identificação com a condição minoritária. Segundo os autores, os resultados demonstraram que é a intensidade e a natureza do conflito que determinam o nível de influência: «Si le conflit est résolu au niveau de la réponse directe, il n'y aura pas de changement ultérieur au niveau de la réponse latente, ni dans la condition de conformité, ni dans la condition d'innovation. Cependant, si le conflit est résolu au niveau de la réponse publique, alors, en fonction de la position de la source, les sujets auront tendance soit à s'en rapprocher, soit à s'en éloigner à un niveau de réponse plus latent» (Moscovici e Doms, 1982: 92).

Para Paicheler e Moscovici, as divergências de atitudes, valores e comportamentos conduzirão a tentati-

vas de influência na medida em que criem situações de conflito estando a influência na razão directa deste. Este quadro é, aliás, coerente com a proposta de substituição da mudança de comportamento por intermédio da dependência pela mudança através da negociação de conflitos. Esse seria o contexto privilegiado de acção da influência minoritária consistente.

No entanto, apesar do grande optimismo de Moscovici, não existem evidências empíricas suficientes que legitimem o abandono da noção de dependência. É precisamente a última experiência apresentada no artigo de Paicheler e Moscovici que sugere uma tal dúvida (Aebischer *et al.*, 1983). Segundo os autores, os indivíduos e os grupos resistirão tanto mais à influência minoritária directa quanto mais se sentirem próximos das posições da minoria: «Plus le minoritaire est proche, plus il faut dépenser d'énergie pour s'en différencier, plus il faut le détester pour lutter contre le risque d'être confondu avec lui» (pp. 159-60).

Paradoxalmente, é sobre este tipo de indivíduos que a influência indirecta assume maiores consequências. Não será que esta maioria é influenciada por uma minoria activa porque se encontra numa relação de dependência informativa para com ela? E como classificar a relação de autoconstrangimento que estes

indivíduos assumem em nome das posições maioritárias?

Esta experiência alimenta ainda uma dúvida mais acerca do papel da consistência das minorias activas no exercício da sua influência. Se a resistência directa à influência minoritária é máxima no caso dos indivíduos que se sentem mais próximos das posições da minoria e a influência indirecta é também superior nestes casos, pode questionar-se se a simples repetição persistente dos mesmos argumentos não é a condição ideal para o efeito de recuperação maioritário, acompanhado da negação e afastamento da minoria activa.

De certa forma, os estudos de Mugny (1975, 1981) e Nemeth e outros (1974) vieram confirmar esta dúvida, introduzindo a distinção entre rigidez e consistência e mostrando que não basta às minorias activas serem consistentes para exercerem influência, sendo igualmente necessário que o seu estilo de negociação seja flexível e não rígido. Isso mesmo é demonstrado por Nemeth e outros (1974) que, utilizando o paradigma «azul-verde» de Moscovici, provaram que a minoria que variava as respostas entre «verde» e «azul e verde», consoante a intensidade dos diapositivos, obtinha mais influência do que aquela que respondia de forma única independentemente da intensidade da luz. Na mesma linha, Mugny (1975) demonstrou que

a flexibilidade associada à consistência era mais eficaz do que a rigidez.

2. *Pontos fortes e pontos fracos da teoria da influência minoritária no contexto organizacional.*

«Il n'est point d'entreprise plus difficile à conduire, plus dangereuse que celle d'introduire de nouvelles institutions. Celui qui s'y engage a pour ennemis tous ceux qui profitaient des institutions anciennes et il ne trouve que de tièdes défenseurs dans ceux pour qui les nouvelles seraient utiles» (Machiavel, in *Le Prince*).

Paicheler e Moscovici tentam superar a dicotomia normativo / informativo mostrando que as minorias exercem mais influência do que aquela que é visível e manifesta. Não obstante, esta influência tende a não ser reconhecida. Por outro lado, o quadro tradicional das modalidades da influência social é alargado à inovação, sendo proposta, simultaneamente, uma mudança do nível de análise da influência. Esta não deveria ser explicada pela maioria ou minoria numérica mas, sobretudo, pelo estilo de comportamento em presença. Assim, a consistência seria o centro de gravidade dos pro-

cessos de influência. No caso das minorias activas, este estilo de comportamento seria tanto mais importante quanto é certo que a sua influência opera privilegiadamente de forma latente e implícita e não de forma directa e manifesta. A perspectiva exposta no artigo de Paicheler e Moscovici insere-se no âmbito de um modelo que visa a explicação da mudança social por oposição ao controlo social. E, ao estabelecerem uma ligação entre processo de influência e processos de mudança a partir de um percurso sinuoso de efeitos latentes, consecutivos e retardatários da influência minoritária, permitem, em substância, a ponte com a temática da inovação organizacional e dos processos de tomada de decisão.

Com efeito, são conhecidos os efeitos de resistência organizacional à inovação produzidos pela assunção básica da uniformidade segundo a qual a verdade está correlacionada com o consenso. Um antídoto para este efeito de conformidade, segundo os resultados das experiências relatadas pelos autores, pode obter-se por intermédio da exposição organizacional a posições minoritárias divergentes.

Nemeth e Chiles (1988) sugerem que a exposição da maioria a posições divergentes promove a independência de tomada de decisões. De igual modo, segundo Nemeth e

Kwan (1985), os sujeitos expostos a pontos de vista minoritários, mesmo que errados, tendem a fornecer respostas mais originais.

Por outro lado, são reconhecidas as desvantagens que o consenso e a conformidade provocam nas organizações que se devem ajustar continuamente a envolvimento saturados de incerteza. O potencial de espontaneidade e inovação tende a ser menor nestas circunstâncias (Nemeth e Staw, 1989).

Pelo contrário, as posições divergentes minoritárias podem constituir uma reserva de adaptação, inovação e eficácia importante. Nemeth (1986) sugere que os pontos de vista minoritários, mesmo quando incorrem em erro, forcem a utilização de certos tipos de atenção selectiva e de pensamento divergente que permitam a detecção de novos caminhos e o aperfeiçoamento da qualidade do processo de decisão.

Infelizmente, os estudos acerca dos processos de inovação nas organizações não são abundantes. Todavia, muitos autores têm referenciado o papel das posições divergentes como indutoras de melhores decisões (Hirschman, 1970; Freeman e Medoff, 1984; Strauss, 1982; Locke e Schweiger, 1979). Outros autores, numa perspectiva prescritiva aconselham um conjunto de estratégias e mecanismos que permitam a integração e protecção dos pontos de

vista divergentes. Desde a criação de «advogados do diabo» (Jani's, 1972; Herbert e Estes, 1977) até ao debate dialéctico hegeliano (Mason, 1969), sugerem-se diferentes procedimentos que assegurem a protecção da influência minoritária, por intermédio da qual as organizações estariam mais aptas a sobreviverem em períodos de crise (Tushman e Romanelli, 1985).

O que se pressente nestas intuições confirma uma demonstração realizada por um estudo mais antigo de Lawrence e Lorsch (1967), segundo a qual não é suficiente a presença e aceitação da heterogeneidade numa organização para que ela consiga lidar com o envolvimento em mudança. À diferenciação deveria corresponder também uma grande capacidade de *integração*, sem a qual não haveria ganhos de eficácia. Assim, tudo leva a crer que o processo de influência minoritária é bem mais complexo do que Moscovici pressupõe na sua situação experimental, não parecendo suficiente um estilo de comportamento consistente por parte dos inovadores para que a organização integre a diferença. Outros factores, tais sejam os movimentos favoráveis no seio da maioria ou uma grande tolerância organizacional à diversidade e à heterogeneidade devem estar-lhe associados. Sem os quais, os mecanismos de isolamento e rejeição or-

ganizacionais tendem a ampliar os factores que ao nível inter-individual e grupal favorecem a maioria: estatuto, autoridade, objectivos a atingir pela organização, ambiguidade da situação, dificuldade da tarefa, etc. Isto mesmo é confirmado pela pesquisa de Kanter's (1988) e pelo *Funnel model* de inovação (Staw, 1988). O primeiro, discutindo as características de organizações inovadoras, possuidoras de alta tecnologia, observa que estas possuem frequentemente uma estrutura que estimula a diversidade: estrutura descentralizada, ambiguidade de papéis, procedimentos informais, separação das subunidades potencialmente inovadoras das de controlo central, gratificação do risco. Todavia, ao mesmo tempo, estas organizações mantêm procedimentos de integração que garantem o suporte às ideias inovadoras e a mobilização dos recursos numa direcção unitária. Por seu lado, Staw (1988), ao elaborar o *Funnel model*, sublinha a necessidade de articular a diversidade e a selecção nas organizações: «The more diversity and heterogeneity the organization tolerates, the broader the mouth of the funnel for capturing new ideas. The more fine-grained or the stronger selection mechanisms, the fewer the number of ideas reaching the stage of implementation» (Nemeth e Staw, 1989: 203-4).

Para Moscovici, as divergências conduzirão a tentativas de influência na medida em que criem situações de conflito. Quanto maior for o conflito, mais forte será a influência. No entanto, como vimos, existem diferentes formas de negociar este conflito. No conformismo, o conflito termina com a aceitação por uma das partes das posições da outra. No que diz respeito à inovação, o conflito deve ser mantido, obrigando à consistência da minoria. A questão que se coloca é a de saber se os processos de atribuição e de rejeição ao serem ampliados pelo contexto organizacional não obrigam a novos tipos de negociação e de desenho organizacional que previnam a rejeição precoce e sem apelo das minorias inovadoras. Este parece ser um dos caminhos que a investigação em comportamento organizacional deve prosseguir, aceitando sem preconceitos os contributos da investigação experimental do paradigma minoritário e do paradigma da dependência, na linha do capital circulante (Homans, 1950) e do crédito de idiosincrasia (Hollander, 1958), já que, mais do que representarem duas posições explicativas contraditórias, estes modelos situam-se face a realidades distintas, mas complementares, da influência social.

### 3. *Conclusão.*

Influência social para quê? Para assegurar aos indivíduos, aos grupos, às organizações e, em geral, às gerações vindouras o encontro de cada um com o seu futuro singular, tendo como condição sobredeterminadora a partilha comum de normas, valores e comportamentos. Nesta acepção, a influência social consistiria essencialmente na influência exercida pelas maiorias sobre as minorias.

Influência social para quê? Para incitar os indivíduos e os grupos a libertarem-se de códigos caducos, a transgredir as normas em que não acreditam mais, a desafiar os preconceitos dos seus grupos sociais de pertença e a mudar e a inovar nas organizações. Nesta acepção, a influência social consistiria essencialmente num critério de originalidade, um fenómeno produzido por minorias activas, criadoras de mais-valia social.

Hoje, tanto os conhecimentos experimentais quanto o empirismo social e organizacional nos sugere a recusa de uma visão alternativa tão simplista. De facto, os agentes da reprodução e da estabilidade são também, em certos momentos, actores da mudança e da inovação, e vice-versa. Deste modo, encontramos na história das organizações grandes períodos de estabilidade e mobilidade pontuados por curtos períodos de mudança e inovação.

A realidade organizacional suscita continuamente as mesmas interrogações: elaboram-se planos que são, simultaneamente, programas de enquadramento e realização e projectos de inovação e mudança, sendo que uns são a condição de existência dos outros.

Eis-nos, portanto, confrontados com os termos da contradição organizacional de que somos agentes e actores, atormentados pela alternativa, já não organizacional, mas histórica, de vivermos na longa duração caracterizada pela reprodução e a conformidade e de sermos impelidos para o protagonismo e o entusiasmo de actores da mudança na curta duração.

Teremos de aprender a viver com esta contradição entre estabilidade e mudança organizacionais? A ser assim, a intervenção organizacional nasceria sempre da confrontação entre engenharia e visão: a engenharia organizacional, observando as situações organizacionais, planificando a sua acção, avaliando os progressos e controlando os resultados; a visão, apelando à inovação e a uma reflexão pessoal e grupal, estimulando a criatividade e pondo em causa as crenças naturalizadas. Sem uma ou sem a outra, não parece sequer possível a discussão dos dois paradigmas explicativos da influência social no contexto organizacional. O seu confronto é condição da sua complementaridade.

A principal tese que daqui decorre consiste em dizer que a tensão conflitual entre submissão às maiorias e conversão às minorias faz parte da própria civilização do capitalismo. Ao proclamar a legitimidade da livre escolha individual, o capitalismo submeteu normas e tradições ao arbítrio da experimentação e da dúvida; ao reclamar a preferência da propriedade privada a partir da ideia de livre iniciativa, o capitalismo orientou-se progressivamente para a submissão da iniciativa individual ao modelo maioritário. Mas essa é uma tese que aqui não pretendeu ser demonstrada e que apenas se enuncia como ilustração final da premissa com que abrimos este trabalho: o campo da investigação sobre a influência social encontra-se contaminado por opções de carácter ideológico.

Neste como noutros campos das Ciências Sociais esta premissa sugere uma ligação íntima entre produção científica e utilização social dos seus produtos, ou de utilização científica dos produtos sociais, onde se devem encarar de modo complexo as relações complexas que se estabelecem entre as exigências de objectivação impostas à produção científica e as exigências de implicação presentes na produção de práticas sociais.

Donde, a estas observações deve acrescentar-se, finalmente, uma ou-

tra. O paradigma da influência minoritária aparece associado desde o seu início a uma ética racional de aproximação da verdade e de afastamento do erro. No entanto, o paradigma experimental «Azul-Verde», seguindo a sugestão de Asch, coloca os indivíduos minoritários numa posição perceptiva de erro, sendo este *paradigma da influência social do erro* levado até às últimas consequências no decorrer da medida da alteração da discriminação perceptiva das cores através da generalização do enviesamento perceptivo. O que não deve deixar de colocar ao campo da Psicologia Social um problema de ordem ética importante, tal seja: para além do carácter superficial ou profundo, transitório ou durável das influências maioritária e minoritária, não existe também um problema de verdade/erro? Não que tenhamos ilusões positivistas sobre a descoberta científica da verdade. De facto, a curiosidade científica que impulsionava o cientista a desvendar a verdade transfere-se agora, em boa parte, para o prazer lúdico de construir o que é novo, improvável e imprevisível, mesmo que não se lhe veja utilidade concreta. Não é, portanto, a manipulação laboratorial que aqui se critica mas, tão-só, o afastamento absoluto da variável *verdade social* do desenho experimental. O que não deixa de ser uma declaração



implicitamente pessimista acerca da natureza humana, concretizada numa concepção de verdade que se apoia no dualismo fundador do paradigma de racionalidade da ciência moderna: verdade enquanto sua representação adequada e dupla verdade – a verdade fenoménica e a verdade numérica.

Em oposição a este corte que sustenta a ruptura entre sujeito e objecto do conhecimento é preciso contrapor um novo modelo de verdade científica enquanto superação de erros anteriores, entendida como verdade para a acção ou enquanto saber que ao dar sentido à existência cria as condições e o hábito de decidir bem (Santos, 1989). Ora, o paradigma «azul-verde» assume a descoberta da verdade científica acerca da influência minoritária fundado no hábito de decidir mal. Poderíamos assim acrescentar à pergunta introdutória do artigo de Paicheler e Moscovici – se a maioria se põe de acordo na base de posições falsas, qualquer pessoa pode aderir conscientemente e de forma explícita a crenças erradas? – uma outra: se as minorias defendem posições falsas, qualquer um pode aderir, inconscientemente e de forma implícita a crenças erradas? E, a esta pergunta, teremos de responder de uma forma tão pessimista quanto o fizeram os autores. Com efeito, não é possível dar uma res-

posta optimista a esta questão afirmando que a verdade sempre triunfa sobre o erro: continuamos sem saber se as características e a natureza das influências maioritária e minoritária dependem ou não de um critério de verdade para a acção.

Aebischer, V.; Hewstone, M.; e Henderson, M. (1983), *Social influence and musical preference: innovation by conversion not coercion*, policopiado, Paris, Laboratoire européen de Psychologie Sociale.

Asch, S. (1951), «Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgements», in H. Guertow (ed.), *Groups, Leadership and Men*, Pittsburgh, Carnegie Press.

— (1952), *Social Psychology*, Nova Iorque, Prentice Hall.

Deutsch, M., e Gerard, H. (1955), «Study of normative and informational social influences upon individual judgment», in *Journal of abnormal Social Psychology*, 51, pp. 629-36.

Doise, W. (1982), *L'explication en Psychologie Sociale*, Paris, PUF.

Doms, M., e Van Avermaet, E. (1981), «Majority influence, minority influence and conversion behavior: a replication», in *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, pp. 283-92.

Faucheux, C., e Moscovici, S. (1967), «Le style de comportement d'une minorité et son influence sur les réponses d'une majorité», in *Bulletin du CERP*, 16, pp. 337-60.

- Festinger, L. (1954), «A Theory of social comparison processes», in *Human Relations*, 7, pp. 117-40.
- (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston III, Row Peterson.
- Hollander, E. (1958), «Conformity, Status and idiosyncrasy credit», in *Psychology Revue*, 65, pp. 117-27.
- Homans, G. (1950), *The Human Group*, Nova Iorque, Harcourt, Brace and C.
- Janis, I. (1972), *Victims of Groupthink. A psychology study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin.
- Jones, E., e Gerard, H. (1967), *Foundations of Social Psychology*, Nova Iorque, Wiley.
- Kelman, H. (1961), «Processes of opinion change», in *Public Opinion Quarterly*, 25, pp. 57-58.
- Lawrence, P., e Lorsch, J. (1967), «Differentiation and Integration in Complex Organizations», in *Administrative Science Quarterly*, 12, pp. 1-47.
- Lewin, K. (1958), «Group Decision and Social Change», in Maccoby, Newcomb e Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*, Nova Iorque, Holt, Rinehart and Winston, pp. 197-211.
- Moscovici, S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF.
- Moscovici, S.; Lage, E.; e Naffrechoux, M. (1969), «Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task», in *Sociometry*, 32, pp. 365-79.
- Moscovici, S., e Lage, E. (1976), «Studies in social influence III: Majority versus minority influence in a group», in *European Journal of Social Psychology*, 6, 2, pp. 149-74.
- Moscovici, S., e Personnaz, B. (1980), «Studies in social influence V: Minority influence and conversion behavior in a perceptual task», in *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, pp. 270-82.
- Moscovici, S., e Doms, M. (1982), «Compliance and conversion in a situation of sensory deprivation», in *Basic and Applied Psychology*, 3, 2, pp. 81-94.
- Mugny, G. (1975), «Negotiations, Image of the other and the process of minority influence», in *European Journal of Social Psychology*, 5, pp. 209-28.
- (1982), *The Power of Minorities*, Londres, Academic Press.
- Mugny, G., e Papastamou, S. (1976), «Pour une nouvelle approche de l'influence minoritaire: les déterminants psycho-sociaux des stratégies d'influence minoritaire», in *Bulletin de Psychologie*, 30, pp. 573-79.
- Nemeth, C. (1986), «Differential contributions of majority vs minority influence», in *Psychological Review*, 93 (1), pp. 23-32.
- Nemeth, C., e Chiles, C. (1988), «Modelling courage: the role of dissent in fostering independence», in *European Journal of Social Psychology*, 18, 275-80.
- Nemeth, C., e Kwan, (1987), «Minority influence, divergent thinking and the detection of correct solutions», in *Journal of Applied Social Psychology*, 9, pp. 788-99.
- Nemeth, C.; Swedlund, M.; e Kanki, B. (1974), «Patterning of the minority's responses and their influence on the majority», in *European Journal of Social Psychology*, 4, pp. 53-64.

- Nemeth, C., e Staw, B. (1989), «The tradeoffs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations», in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 22, pp. 175-210.
- Paicheler, G., e Moscovici, S. (1984), «Suivisme et conversion», in S. Moscovici (ed.), *Psychologie Sociale*, Paris, PUF, pp. 139-68.
- Santos, B. (1989), *Introdução a uma Ciência Pós-Moderna*, Porto, Edições Afrontamento.
- Sherif, M. (1935), «The study of some social factors in perception», in *Archives of Psychology*, 27, p. 187.
- Staw, B. (1988), «A funnel model of innovation», in M. West e J. Fair (eds.), *Integrating Individual and Organizational Approaches to Innovation*, Chichester, Wiley.
- Strauss, G. (1982), «Workers participation in management. An International perspective», in B. M. Staw e L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 4: pp. 173-265, Greenwich Ct., JAI Press.
- Tushman, M., e Romanelli, E. (1985), «Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation», in L. Cummings e B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, Greenwich Ct., JAI Press.

emphasize its limits and potential to explain the social influence processes, against the functional model centered on the social control; second, turning to the other models, we make the integration and differentiation of the conceptual categorization of the genetic model in organizational context.

Abstract. – This article reflects on Paicheler and Moscovici (1984) statements about compliance and conversion: first, centering especially on the analysis in the genetic model of social change, we