

# **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL e GESTÃO**

**Instrumentos de Medida**

---

**Miguel Pina e Cunha  
Arménio Rego**

# UM ENSAIO INTRODUTÓRIO: MELROS ESCUTANDO MOZART

## 1. Melros que engordam ao som do piano

Frank é um prestigiado investigador de uma Universidade do sul da Europa. Inebriado pelas suas experiências de infância numa aldeia rural recôndita, não mais esqueceu as alvoradas despertadas pelo chilrear dos melros. Sempre perseguido pela ideia de fazer o seu doutoramento em torno destes animais, e fruto da educação de um pai melómano, dedicou-se ao estudo de um tipo de melros que, na sua terra, eram denominados “melros pirros”. Nunca compreendeu as razões deste nome, mas recordava-se de ver estes animais, pela janela – enquanto acompanhava a música de Mozart que o seu Pai fazia ecoar das teclas de um velho e garboso piano.

Frank habituou-se a ver os melros pirros a comer faustosamente no seu quintal, quando todos os restantes animais – incluindo outros tipos de melros – se lançavam em voos de fuga logo que o seu Pai dedilhava a primeira nota. O que mais surpreendia Frank era a extrema atenção que os animais prestavam à música enquanto picavam o chão para colher a comida que, propositadamente, lhes deixara.

Frank aplicou-se, de alma e coração, à sua investigação. Fez a pesquisa com diversos tipos de melros e outras aves. Para o efeito,

criou um grande espaço fechado, com cerca de 800 metros quadrados e 11 metros de altura. O investimento avultado ajustava-se, plenamente, às possibilidades financeiras da família – proprietária de várias empresas da região e herdeira de uma fortuna legada por um velho tipo solteiro que a América enriquecera fruto dos negócios do petróleo.

Por regra, Mozart colhia a predileção de Frank. Mas, para que a pesquisa fosse inatacável, recorreu a vários compositores – incluindo de música rock, de tango, de salsa e, até, de fado. Invariavelmente, quando os restantes animais abriam as asas em fuga ao som da primeira nota do piano, os melros pirros mantinham-se imperturbáveis – levantavam a cabeça, ouviam a música, continuavam a comer. E só abandonavam o chão após terem debicado o último grão. Por vezes, mantinham-se mesmo nas redondezas próximas, empoleirando-se nas árvores do jardim que haviam ficado debaixo do grande espaço fechado que Frank criara para realizar a investigação.

Decorridos 17 meses de investigação, os resultados denotavam uma límpida tendência: os melros pirros haviam engordado mais do que seria expectável, enquanto as restantes aves haviam sofrido um processo inverso. Frank apresentou as suas provas de doutoramento – e a apreciação foi notável: aprovado com distinção e louvor. Os encómios foram inúmeros: pelo pendor inovador do trabalho, pelo investimento implicado, e pela clareza dos resultados. Frank publicou as principais conclusões nas mais reputadas revistas internacionais especializadas. Homem realizado do ponto de vista pessoal, viria a beneficiar da mais elevada cotação profissional que qualquer investigador pode almejar.

## 2. Pirros – porquê?

Mary é uma jovem estudante de medicina, numa Universidade do norte da Europa. O seu espírito curioso e a sua perspicácia levaram-

-na a interessar-se por matérias científicas que à maior parte dos jovens não suscitam qualquer interesse. Certo dia, na biblioteca da sua instituição, leu um dos artigos de Frank – e ficou especialmente intrigada após ter visto uma foto dos melros pirros. Lembrava-se de, na sua aldeia, lhe falarem de um determinado tipo de melros que, por razões inexplicáveis, sofria de surdez. Após aturada investigação, fez-se luz no seu espírito: os melros pirros recebiam essa designação precisamente por serem surdos!

Na sua exuberante curiosidade e no seu espírito atrevido, contactou Frank – que ficou siderado com a descoberta de Mary. Acabaram por se encontrar no aeroporto de Frankfurt, após terem descoberto que ambos seguiam para o mesmo Congresso em Berlim. Falaram aturadamente sobre a inédita experiência de Frank – e o modo como Mary descobrira a insustentabilidade dos resultados por ele obtidos. Afinal, os melros pirros engordavam porque continuavam a alimentar-se – ao passo que as restantes aves, surpresas pelo “ruído” da música, se erguiam do solo logo que as primeiras notas ecoavam.

## 3. O tamanho dos sapatos e o quociente de inteligência (QI)

O caso exposto releva para efeitos do presente livro por uma simples mas basilar razão: o facto de duas variáveis se correlacionarem fortemente não significa que uma seja a causa da outra. Pode haver, aliás, variáveis intermédias que interferem na relação. Na experiência de Frank, não era a música que induzia melhor alimentação nos melros pirros. Eram a surdez destes e a “saúde” das restantes aves que explicavam por que os primeiros continuavam a comer – enquanto os segundos se retiravam.

Um exemplo caricato adicional pode reforçar a compreensão deste assunto. Suponha o leitor que estuda a relação entre o tamanho dos sapatos e o QI de crianças e adolescentes. Para medir o QI, recorre às tradicionais medidas disponíveis em profusa literatura – e, no momento em que recolhe esses dados, indaga os seus inquiridos

acerca do tamanho dos sapatos que calçam nesse momento. Ao computar as correlações entre as duas variáveis, verifica que os indivíduos que calçam sapatos maiores são também os que denotam mais elevados QI. Pode então enunciar várias hipóteses: (1) os indivíduos mais inteligentes crescem mais rapidamente e, portanto, usam calçado maior; (2) o calçado maior faz aumentar o QI; (3) os indivíduos como mais elevados QI preferem usar calçado maior.

Estas explicações são evidentemente absurdas. Se, porventura, alguma relação fosse encontrada entre as duas variáveis, ela dever-se-ia a uma simples razão: à medida que crescem, os inquiridos necessitam de usar calçado maior e, simultaneamente, estão mais capacitados para responder correctamente às perguntas dos testes de QI. Mas a efectiva relação entre as duas variáveis é, tão só, inexistente! Sucede que, neste particular, o “embuste” que os dados estatísticos parecem fornecer é facilmente detectado. Mas o mesmo pode não ocorrer em outras áreas das ciências sociais e, especificamente, nos domínios do comportamento organizacional e da gestão.

Importa compreender o tema, sob pena de o investigador aduzir relações de causalidade cuja sustentação pode estar minada por erros e enviesamentos diversos. Suponhamos que um dado investigador procura estudar a relação entre as percepções de justiça dos indivíduos e o grau em que eles adoptam comportamentos de cidadania. Detectada uma relação positiva entre ambas as variáveis, pode presumir-se que as pessoas são melhores cidadãos organizacionais quando (ou porque) se consideram justicadas pelos seus superiores. Embora o argumento seja verosímil, é igualmente indubitável a verosimilhança da relação inversa: os gestores comportam-se de modo mais justo perante os seus colaboradores que actuam como bons cidadãos organizacionais. Uma explicação complementar é ainda viável: existem outras variáveis (e.g., características da cultura organizacional) que influenciam ambas as variáveis simultaneamente, sendo essa a razão pela qual a justiça e a cidadania se acompanham mutuamente. A realidade pode ser composta de todas estas influências, reciprocidades e cruzamentos triangulares –

mas o que importa compreender é o risco de se enveredar por interpretações apressadas quando se obtêm correlações significativas entre variáveis.

Um outro exemplo: suponha que detecta uma relação estatisticamente forte entre “abertura de espírito” e “quantidade de livros lidos”. Qual a relação de causalidade mais plausível: (1) as pessoas com maior abertura de espírito sentem mais propensão para ler livros? (2) as pessoas que mais lêem acabam por tornar-se de espírito mais aberto? (3) as duas variáveis influenciam-se mutuamente? (4) existe uma terceira variável (e.g., padrão educacional) que influencia ambas as variáveis?

O problema é complexo, e apenas pode ser minimizado com estudos experimentais. Mas essa não é a via normalmente seguida nos domínios do comportamento organizacional e da gestão. Para isso contribuem as dificuldades em recorrer a estudos experimentais em meios organizacionais. As organizações não são laboratórios – nem podem ser transformadas em tal. Reproduzir as condições organizacionais em laboratórios experimentais é, igualmente, uma tarefa pouco grata. Por conseguinte, as vias mais correntes entre os investigadores são a obtenção de dados relativos às variáveis dependentes e independentes (muitas vezes, simultaneamente e a partir da mesma fonte), e os cálculos das relações estatísticas entre elas. Nessa base se constroem, então, explicações científicas – por regra verosímeis, mas também passíveis de estarem contaminadas pelos erros interpretativos a que temos vindo a fazer alusão.

#### 4. Moral da história

Este livro abarcou as referências de numerosos instrumentos de medida. É provável que o leitor, nas suas investigações, descubra relações estatisticamente significativas entre as variáveis assim medidas. O nosso conselho é: seja cauteloso no modo como as interpreta. Tente descortinar a verosimilhança de relações causais inversas. Procure vislumbrar influências “externas” de outras va-