

# 10

GESTÃO EMPRESARIAL  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO EM GRUPO



# 10

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO EM GRUPO



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Demonstrar a estrutura e funcionamento dos grupos e técnicas de tomada de decisão pelos mesmos.



### **COMPETÊNCIAS**

Analisar e identificar as características do comportamento em grupo e as técnicas utilizadas para o processo de tomada de decisões coletivas.



### **HABILIDADES**

Caracterizar grupos e suas peculiaridades.  
Reconhecer as funções desempenhadas pelos grupos.  
Identificar técnicas de tomada de decisão em grupos.

## APRESENTAÇÃO

Nesta UA você verá quais são os tipos de grupos existentes, a função que eles desempenham nas organizações e na vida de seus integrantes. Verá ainda como se dá o processo de tomada de decisão do grupo e como eles influenciam no comportamento individual.

## PARA COMEÇAR

Após ter realizado a avaliação da primeira parte do componente curricular esperamos que você esteja animado, pois afinal já percorreu metade do caminho não é mesmo?

Vamos em frente? Força!

Nesta UA você vai estudar os Fundamentos do comportamento em grupo. Pois é, o homem, como você já sabe, é um ser social, pois pertencemos a vários grupos. O primeiro grupo ao qual pertencemos é a família, depois começamos a participar da Igreja (alguns pelos menos), em seguida vem a escola, os colegas etc. Como vê, entender o comportamento em grupo diz respeito não só ao nosso trabalho, mas também a nossa vida. Vamos lá?

## FUNDAMENTOS



---

### ATENÇÃO

Definição de grupos: **Grupo** é a união de duas ou mais pessoas, interdependentes e que interagem visando determinado objetivo.

---

Os grupos podem ser formais ou informais.

- **Grupos formais:** São aqueles formados pela estrutura da organização à qual pertencem. Normalmente são equipes de trabalho formadas dentro de uma empresa. Por exemplo: uma equipe de manutenção preventiva formada por quatro pessoas. O comportamento das pessoas nesse grupo é determinado e dirigido sempre em função dos objetivos da organização.
- **Grupos informais:** São grupos formados de forma natural que surgem pura e simplesmente pela necessidade de contato do ser humano. Embora existam vários tipos de grupos informais, conforme exemplos citados na seção anterior, vamos aqui nos restringir àqueles que são constituídos no próprio ambiente de trabalho e que, neste caso, podem ou não influenciar nos resultados da organização.

Todos os grupos possuem características psicológicas que podem explicar os comportamentos de seus membros. Schein (apud França 2006) define os grupos psicológicos como conjunto de pessoas que:

1. Integram umas com as outras;
2. São psicologicamente conscientes umas das outras;
3. Percebem-se como um grupo.

Normalmente o tamanho de um grupo é limitado. Uma empresa inteira, por exemplo, pode não ser um grupo embora as pessoas tenham a tendência de achar que são. Pois, conforme vimos, os elementos de um grupo interagem, são conscientes uns dos outros e se percebem como grupo. Evidentemente, se você trabalha numa organização, provavelmente, você está enquadrado em um grupo formal, numa equipe de trabalho. Certo?

E quanto ao grupo informal? Pare e pense. Quais são os grupos informais que existem no seu local de trabalho dos quais você participa? (O grupo do futebol, o grupo do churrasco, o grupo que almoça junto todos os dias etc.).

Você verá agora uma subclassificação dos grupos:

- **Grupos de comando:** São aqueles determinados pela organização, normalmente representados no organograma e que estão subordinados a uma pessoa.
- **Grupos de tarefa:** Esses grupos também são definidos pela organização. São formados pelas pessoas que se reúnem para realizar determinada tarefa. Neste caso específico, o grupo pode ser composto por pessoas de diversos departamentos e que respondem para superiores diferentes.

- **Grupo de interesse:** Grupo de pessoas que se juntam para conseguir algo que seja do interesse de todos. Por exemplo: Um grupo de pessoas que se juntam para conseguir melhores condições de segurança no ambiente de trabalho.
- **Grupo de amizade:** Esse é o tipo de grupo que normalmente extrapola o ambiente organizacional e é formado, na maioria das vezes, por pessoas que possuem características em comum.

## FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO GRUPO

- **Organizações formais:** Atender às necessidades da organização através do desenvolvimento de trabalhos complexos. O grupo respalda e trabalha de forma colaborativa produzindo novas ideias, coordenando e implementando decisões.
- **Psicológicas individuais (informais):** Os grupos informais são importantíssimos para satisfazer as necessidades sociais dos indivíduos. Fatos como almoçar juntos, jogar futebol, oferecer carona etc., afetam significativamente o comportamento e o desempenho do indivíduo. Reduz a insegurança, a ansiedade e o sentimento de impotência auxiliando no processo de resolução de problemas.
- **Múltiplas ou mistas:** Os grupos atendem às necessidades da organização na medida em que aumentam a eficiência organizacional e também de seus membros quando atendem às suas expectativas individuais.

Agora pare um pouco e reflita. Pense nos grupos aos quais você pertence ou pertenceu no seu local de trabalho. Você concorda que eles refletem no seu desempenho profissional? E no seu bem-estar pessoal? Tome nota de suas impressões.

Vamos em frente?

## ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

Os grupos normalmente passam por uma sequência de evolução chamada de modelo de cinco estágios de desenvolvimento. Os estágios são:

1. **Formação:** Essa fase é caracterizada pelas incertezas sobre os reais objetivos do grupo, sua estrutura e sua liderança;
2. **Tormenta:** É o estágio dos conflitos. Os membros já aceitam a existência do grupo, mas ainda têm dificuldade em aceitar os limites. Neste estágio também existe o conflito para se definir quem controlará o grupo;

3. **Normalização:** Após o período de tormenta, quando o grupo já se encontra sólido, seus membros assimilam as expectativas que irão definir qual deve ser o comportamento considerado como correto;
4. **Desempenho:** A estrutura definida é aceita por todos e agora, todos os esforços serão voltados para o desenvolvimento das tarefas a serem realizadas;
5. **Interrupção:** Neste estágio o grupo já se prepara para ser desfeito. As atenções agora se voltam para a conclusão das atividades. Alguns membros demonstram otimismo e confiança, enquanto outros se sentem abatidos pela perda do companheirismo desenvolvido durante o desenvolvimento das atividades.

Você já observou essas fases em algum grupo? Se ainda não observou, da próxima vez que você começar a participar de um grupo novo, procure observar.

#### **GRUPOS TEMPORÁRIOS.**

Os grupos formados para desenvolver tarefas específicas, com prazos predeterminados normalmente não seguem esse modelo que acabamos de descrever. De acordo com estudos realizados, eles seguem uma sequência própria:

1. Primeiro encontro para definição da direção do grupo;
2. O grupo permanece inerte (ninguém faz nada);
3. Depois de transcorrido mais da metade do tempo determinado para realização das atividades, ocorre uma transição;
4. Inicia-se uma fase de mudanças;
5. Ocorre uma segunda fase de inércia;
6. No último encontro, as atividades são aceleradas.

Essa sequência apresentada é chamada de *modelo de equilíbrio pontuado*.

#### **ESTRUTURA DO GRUPO**

- **Papéis:** O padrão de comportamento esperado ou atribuído a alguém que ocupa determinada posição é o que chamamos de papel. Uma pessoa pode assumir diversos papéis em função das diversas atribuições que possui. Por exemplo: você pode assumir o papel de chefe de uma equipe na empresa em que trabalha, assumir o papel de pai do seu filho e ainda assumir o papel de marido da sua esposa.

- **Identidade do papel:** As pessoas podem trocar de papéis em razão das circunstâncias. Isso pode ser bom quando a pessoa toma a postura de rever conceitos quando enxerga a mesma situação de outro ângulo. Mas pode ser muito negativo quando a mudança de papel é apenas circunstancial e provocada por interesses. Por exemplo: certo indivíduo, filiado a certo sindicato, diz acreditar que é preciso exercer uma forte e constante pressão na classe patronal e no governo, com o intuito de garantir novas conquistas para a categoria. No entanto, ao ser promovido e ter um bom aumento de salário, o mesmo indivíduo já não acredita mais na sua fala anterior, ou seja, ele poderá mudar o discurso dizendo que uma pressão excessiva pode desgastar a relação capital trabalho e trazer prejuízo à categoria.  
Portanto, a identidade do papel é estabelecida e reforçada na medida em que o indivíduo tem convicção e é fiel àquilo que acredita.
- **Percepção do papel:** A percepção do papel é a maneira como interpretamos e acreditamos que devemos nos comportar. A nossa percepção é influenciada pelos estímulos que temos ao nosso redor.
- **Expectativa do papel:** É a forma como as outras pessoas esperam que nos comportemos. A forma como você age é determinada principalmente pelo papel definido no contexto da ação. Você se lembra da UA 4? Pois é, esta expectativa à qual nos referimos aqui está diretamente relacionada àquelas que estudamos no Contrato psicológico de trabalho.
- **Conflito de papéis:** O conflito de papéis ocorre quando o indivíduo se confronta com diferentes expectativas aos seus papéis. Desempenhar vários papéis ao mesmo tempo pode ser tarefa difícil, sobretudo quando esses papéis são contraditórios.

Agora pare e pense: Você tem claro em sua mente qual é o seu papel? Quais são os papéis que você assume? Existe algum conflito entre eles?

## DESEMPENHO DOS GRUPOS

A respeito dos grupos, a grande questão discutida dentro das organizações é como torná-los eficazes de maneira a atender as necessidades da empresa e de seus membros e ainda manter as relações intergrupais evitando a competição predatória entre eles.

Evidentemente, existem alguns tipos de competição que são saudáveis para a instituição, pois trazem melhores resultados. Mas há que se tomar cuidado com as consequências negativas desses tipos de competição. Para tanto, existem alguns recursos com os quais se pode contar como forma de prevenir tais efeitos negativos:

1. Apontar um inimigo comum dos grupos, de forma a fazer com que eles se unam para combatê-lo;
2. Estimular os líderes à interação;
3. Encontrar ou definir uma meta, um objetivo superior e que seja comum entre eles;
4. Promover um treinamento entre grupos de forma a ajudar seus membros a lidar com as percepções de si mesmos e dos elementos do outro grupo.

### **TOMADA DE DECISÕES EM GRUPO**

*Pontos fortes e fracos na tomada de decisões em grupo:*

Os grupos, pela diversidade de membros com experiências e conhecimentos diferentes, conseguem contribuir muito para o processo de tomada de decisões. O desempenho dos grupos normalmente supera o desempenho individual por mais competente que seja o indivíduo. Além de gerar decisões de melhor qualidade, as soluções apresentadas por um grupo, normalmente têm melhor aceitação.

Entretanto as decisões tomadas pelos grupos além de consumirem muito tempo podem sofrer influências de pequenos subgrupos que podem dominar a situação e fazer valer a sua opinião. Como se isso não bastasse, no caso de uma decisão errada a responsabilidade pelo erro não poderá ser atribuída a um membro específico.

No caso de decisões tomadas individualmente tem-se a vantagem da rapidez, e da responsabilidade assumida e não é dividida facilitando eventuais explicações.

### **PENSAMENTO GRUPAL E MUDANÇA DE POSIÇÃO.**

Você já participou de alguma decisão em grupo?

Alguma vez você já tentou expressar um pensamento ao grupo e não conseguiu falar ou, se falou, não foi ouvido?

Isso pode ter acontecido por dois motivos:

1. Por que você é tímido.
2. Porque você foi vítima daquilo que os especialistas chamam de **pensamento grupal**.

Os membros do grupo têm a tendência a buscar um consenso que, muitas vezes, desprezam outras avaliações e pontos de vista que possam se desviar do pensamento da maioria ou que venha de subgrupos considerados impopulares. Esse fenômeno explica como a pressão do grupo

influencia a deterioração da eficiência mental do indivíduo, de seu senso de realidade e de seu julgamento moral.

O pensamento grupal pode ser observado através dos seguintes sintomas:

1. Os princípios do grupo são sempre reforçados pelos seus membros mesmo que haja fortes evidências que as contradigam.
2. Qualquer pessoa que expresse dúvida ou questione os argumentos sob os quais se apoiam a alternativa preferida pelo grupo sofrerá pressões diretas dos seus membros.
3. Os membros que possuem dúvidas ou opiniões divergentes daquilo que aparentemente é consenso da maioria, calam-se ou reduzem as suas dúvidas a um pequeno grau de impotência guardando-as para si.
4. Permanecer calado significa consentir ou votar favoravelmente.
5. É comum que os membros de um grupo assumam uma posição agradável e cômoda de concordar com a maioria e que não se disponham a ser uma força que provoque ruptura, mesmo que essa seja necessária e benéfica para as decisões.
6. Cabe ainda dizer que o fenômeno do pensamento grupal não é um mal que ataca a todos os grupos. Ele é mais comum quando os membros tem uma imagem positiva do grupo, criam uma forte identidade com ele e, em determinada situação sentem que essa imagem está ameaçada. Frente a ameaça, a reação desses membros é justamente a de proteger a imagem positiva do grupo.

### **MUDANÇA DE POSIÇÃO GRUPAL**

A decisão do grupo depende da norma dominante que é desenvolvida durante a discussão. A mudança tende a ser mais arriscada ou mais cautelosa dependendo da discussão e qual foi a sua norma dominante.

Os grupos tendem a tomar decisões mais arriscadas do que os indivíduos pois, conforme vimos, se houver algum fracasso os membros individualmente são isentos. A responsabilidade é do grupo.

### **TÉCNICAS DE TOMADA DE DECISÕES EM GRUPOS**

É comum a utilização dos **grupos de interação** para tomada de decisões. Nesse grupos os integrantes interagem face a face de diversas formas, mas conforme vimos, eles exercem pressões sobre seus membros, muitas vezes forçando determinadas decisões.

### **BRAINSTORMING**

O *brainstorming* é uma técnica muito utilizada para gerar ideias. Trata-se de uma reunião de seis a doze pessoas, onde um líder expõe um problema de forma clara e, a partir daí as pessoas começam a apresentar possíveis alternativas. Uma peculiaridade do *brainstorming* é que não é permitido aos integrantes do grupo tecer qualquer crítica às ideias apresentadas. Por mais absurdas que elas possam parecer, toma-se nota para uma análise posterior.

### **TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL**

Esta técnica resume-se a uma reunião onde ao se apresentar um problema:

1. As pessoas, antes de qualquer discussão, tomam nota de suas ideias sobre o problema apresentado;
2. Cada pessoa apresenta suas ideias ao grupo. Nesse momento, é proibido discutir.
3. Após todos apresentarem suas ideias, iniciam-se as discussões para esclarecimento e avaliação;
4. Cada participante, individualmente, faz uma classificação das ideias apresentadas através de um sistema de pontos. A ideia que cuja pontuação fora maior é a que será considerada como decisão.

A grande vantagem dessa técnica é que mesmo o grupo se reunindo de maneira formal ela preserva o indivíduo de sofrer determinadas pressões.

### **REUNIÃO ELETRÔNICA**

Grupo de até 50 pessoas se reúnem à volta de uma mesa em forma de U e, cada integrante com um terminal de computador à sua frente. Conforme as questões vão sendo apresentadas, os indivíduos digitam as respostas que são projetadas em uma tela, porém de forma anônima, ou seja, nenhum dos integrantes sabem a quem pertence cada resposta. Além de ser um processo rápido, permite ao membro usar de toda honestidade pois sabe que não sofrerá pressões e ou represálias em razão de sua opinião.

Contudo, observa-se que esse tipo de reunião diminui a eficácia do grupo, demanda mais tempo e a satisfação dos elementos é menor.

Caberá ao administrador estabelecer critérios para definir qual técnica utilizará sabendo que cada uma delas possui pontos forte e fracos.

Depois dessa leitura você já tem opinião formada? Qual é a técnica que, na sua opinião, é a mais adequada?



## **E AGORA, JOSÉ?**

Agora que você estudou os fundamentos do comportamento em grupo você terá a oportunidade de compreender as equipes de trabalho que é justamente o assunto do próximo capítulo. Você verá a diferença entre um grupo e uma equipe, porque as equipes são tão populares, quais são os tipos de equipe etc. Você prefere estar a frente de um grupo ou de uma equipe?

Vamos nessa? Antes, não deixe de cumprir as atividades desse capítulo, ok?

# REFERÊNCIAS

LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 139 p.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.