# Comportamento individual e de grupo

▶ O comportamento humano pode ser considerado decorrente de dois grandes determinantes: as disposições individuais (ex. personalidade, inteligência) e os fatores situacionais (ex. clima organizacional, organização do trabalho, tecnologia), e da interacção entre disposições e situação.

# **Factores disposicionais**

- Disposições tendência para responder a situações ou classes de situações de uma forma particular e prédeterminada.
- ▶ São características psicológicas, incluem:
  - características de personalidade,
  - as necessidades,
  - as atitudes,
  - as preferências,
  - os motivos.

# Personalidade

- As características de personalidade são mais estável de todos os elementos disposicionais.
- A personalidade pode ser descrita como: as qualidades psicológicas que influenciam os padrões comportamentais típicos de um individuo de uma forma distintiva e consistente através de diferentes situações e ao longo do tempo.

- As características de personalidade têm alguma base genética (hereditariedade)
- ▶ Os traços de personalidade desenvolvem-se a partir da infância, atingindo a maturidade na idade adulta, e tornando-se então estáveis

## Os "Cinco Grandes" ("Big Five")

- Este modelo considera que a personalidade pode ser descrita em função de um conjunto de cinco dimensões, que são compostas por vários traços específicos.
- ▶ Estes cinco grupos são universais, capazes de descrever a personalidade de qualquer pessoa
- Qualquer um dos factores é visto como um contínuo mediante o qual as pessoas são consideradas com maior ou menor pontuação

### Dimensões dos 5 grandes

- ► Extroversão afectividade positiva, é um traço de personalidade que predispõe as pessoas para experimentarem estados emocionais positivos, sentirem-se bem consigo e com o mundo
  - Traços associados: sociável, gregário, falador, activo
- ▶ Neuroticismo afectividade negativa, tendência para vivenciar estados emocionais negativos, sentir-se sob stress, ver o mundo e a si próprio de forma negativa
  - Traços associados: ansiedade, depressão, ira, embaraço, insegurança

- ▶ Amabilidade pessoas que se conseguem relacionar bem com os outros, percebidos como simpáticos e cooperativos
  - Traços associados: cortesia, flexibilidade, confiabilidade, cooperação, perdão, tolerância
- ▶ Conscienciosidade grau em que a pessoa é escrupulosa, cuidadosa e perseverante. Demonstrativa de seriedade de propósitos, são indivíduos auto-disciplinados e orientados para a organização, planeamento e conclusão das tarefas.
  - Traços associados: responsabilidade, organização, perseverança, capacidade de trabalho, orientação para os resultados

- ▶ Abertura à experiência grau em que a pessoa tem um campo alargado de interesses ou prefere dedicar-se a actividades limitadas em campos restritos, é original ou conservadora, assume riscos ou prefere evitá-los
  - Traços associados: imaginação, curiosidade, originalidade, inteligência, sensibilidade artística

- ▶ A conscienciosidade mostrou uma relação consistente com o desempenho de todos os grupos funcionais
- Níveis elevados de afectividade negativa estão relacionados com a percepção do ambiente de trabalho como indutor de níveis mais elevados de stress
- A presença de indivíduos extrovertidos tende a ser favorável ao funcionamento e resultados de trabalho de equipas autogeridas; mas esta relação não é linear, um número muito baixo ou muito elevado de extrovertidos pode prejudicar o desempenho da equipa, porque tendem a distrair a equipa do foco no trabalho

## Necessidades de sucesso, afiliação e poder

- ▶ Ajudam a explicar os estilos de gestão de conflitos, de liderança, progressão na carreira, ocupação escolhida...
- ▶ Para uma liderança eficaz será melhor uma elevada motivação para o poder conjugada com elevado autocontrolo

# **Aptidões**

Aptidão - aquilo que a pessoa é capaz de fazer, ou mais especificamente: combinação de características que apontam para a capacidade de um individuo para adquirir, através de treino, um conhecimento especifico, uma perícia, um conjunto de respostas organizacionais

#### Aptidões cognitivas

- Inteligência geral: inteligência verbal, inteligência numérica, capacidade de raciocínio, capacidade dedutiva, capacidade de apreender relações, capacidade de memorização, capacidade espacial, capacidade perceptiva.
- Inteligência prática: conhecimentos tácitos, adquiridos pela experiência diária, implícitos e de difícil articulação; reflete a capacidade prática para aprender a partir da experiência (em formação, no contacto com outros...)
- Aptidões físicas e psicomotoras (destreza, coordenação, força...)

# Percepções

- A realidade não é única, é construída socialmente pelos seres humanos, e diferentes pessoas têm diferentes percepções de fenómenos supostamente objectivos que ocorrem na sua envolvente.
- As pessoas percebem e constroem a realidade de forma distinta, e os pressupostos que desenvolvem sobre a realidade influenciam o seu comportamento

# Processos psicológicos subjacentes à percepção

- ▶ Exposição selectiva e disponibilidade cognitiva
  - A pessoa rodeia-se dos seus semelhantes (ex. dos que pensam da mesma forma)
- Saliência do ponto de vista
  - Damos mais atenção ao que pensamos do que ao que os outros pensam
- Atribuição causal
  - Acreditar que o nosso comportamento é influenciado pela situação mas que o comportamento dos outros resulta da sua natureza/ personalidade
- Construção da situação
  - Preencher os espaços em branco de situações ambíguas (ex. interpretar para dar sentido)
- Motivação
  - Necessidade de validar as nossas crenças (ex. acreditar que a nossa forma de pensar é partilhada pelos outros)

- A repetição inconsciente destes processos pode ser problemática, porque pode gerar erros na percepção da realidade e na tomada de decisão.
- Pode dar origem à projecção, que é caracterizada como a percepção errónea do carácter comum das crenças, valores, capacidade e comportamentos pessoais, habitualmente no sentido de os considerar mais comuns do que são na relaidade,

# **Factores situacionais**

- ▶ O contexto desempenha um papel fundamental no comportamento
- As situações influenciam o comportamento ao tornarem possíveis algumas escolhas e ao eliminarem outras
- Os contextos organizacionais proporcionam muitas vezes "situações fortes" aos indivíduos, e assim as disposições individuais tornam-se menos importantes. Em situações ambíguas (fracas) sujeitas a interpretação e com diversas alternativas de acção acontece o contrário

# Interaccionismo

- ▶ O pressuposto é de que os factores individuais e situacionais por si só, e isoladamente, não são capazes de explicar os comportamentos.
- ▶ Só as interacções entre os dois factores (individuais e situacionais) explicam os comportamentos.
- ▶ O comportamento das pessoas resulta da interacção/ ajustamento entre indivíduos e situações.
- As situações também são feitas pelas pessoas (colectivamente), uma vez que são resultado do seu comportamento.

#### Características individuais

- características demográficas (sexo, idade....);
- qualificação (nível de instrução, formação...);
- cada indivíduo é único, produto de uma herança genética, de um percurso/ história de vida e dotado de uma personalidade.

- Estas características são avaliadas pelas organizações (ex. recrutamento: conseguir os candidatos mais adequados, os mais promissores em termos de produtividade, eficiência, liderança etc.) recorrendo a testes (psicológicos, aptidão, conhecimentos...)
- ▶ os indivíduos normalmente trabalham inseridos em grupos, que precisam de ser eficientes em si, através da coordenação interna e da entreajuda.

# Os grupos na organização

- ▶ Um grupo pode ser definido como um conjunto de pessoas interdependentes que procuram alcançar um objectivo comum, e que se vêem a si próprias como parte de um grupo.
- Os membros de um grupo interagem com vista a um objectivo comum, e têm uma percepção de mútua pertença, desenvolvendo um conjunto de normas e valores partilhados que estruturam a sua acção colectiva.

- Tipos de grupos
- ▶ Primários relações face a face, quanto à origem são:
  - Naturais relações espontâneas
  - Artificiais criados pela acção directa de terceiros
- Quanto à qualidade das interacções:
  - Informais relacionamento informal, quase familiar
  - Formais onde as interacções são definidas por normas e procedimentos

- ▶ Tipo de constituição:
  - Homogéneos semelhança entre os membros
  - Heterogéneos variedade entre membros
- Duração:
  - Permanentes duram no tempo
  - Temporários curta duração
- Objectivos:
  - Formais explícitos
  - Informais
     – implícitos
- ▶ Secundários relações entre membros estabelecem-se de forma indirecta

- ▶ A eficácia do comportamento de um grupo pode ser analisada em três componentes:
  - Performance ou desempenho;
  - Grau de satisfação das necessidades dos membros;
  - Capacidade de subsistir no tempo
- Descripante do grupo é o resultado da interacção entre os elementos da estrutura e os processos do grupo.

#### > Elementos estruturais

- ▶ São os aspectos que de uma forma permanente e estável são susceptíveis de condicionar as interacções do grupo:
  - Dimensão quanto maior o grupo maior a sua diversidade e o número de interacções, e também os recursos disponíveis para realizar as suas tarefas, mas quanto maior a sua dimensão menor a contribuição do esforço individual para a tarefa;

Composição – deve-se adequar o perfil de competências dos seus membros às tarefas, tendo em conta que a homogeneidade de interesses e valores permite maior estabilidade e durabilidade, promovendo a satisfação individual com a pertença ao grupo.

A heterogeneidade tende a provocar conflitos. Mas os grupos heterogéneos são mais adequados para tarefas de natureza criativa, os homogéneos para tarefas de natureza rotineira;

- Normas convicções partilhadas pelo grupo sobre os comportamentos admissíveis no grupo, com uma função de regulação dos comportamentos;
- Papéis no grupo conjuntos de comportamentos bem definidos cujo desempenho é esperado por parte de um grupo ou pessoa num dado contexto, não são estáticos podendo evoluir de acordo com as tarefas ou condições em que são levadas a cabo.

#### Os processos

▶ Os processos dizem respeito à actividade dinâmica do grupo, a forma como o grupo faz o que se propôs fazer (ex. tomada de decisão), as diferenças entre processos de grupos resulta das diferentes interações entre os elementos da estrutura e os processos. Vão ser referidos 3 processos:

#### Influência social

- influência normativa (em que as preferências da maioria são determinantes para as escolha dos indivíduos que procuram adequar-se às normas e ser aceites)
- influência informativa (em que a escolha individual depende da qualidade da argumentação lógica que se estabelece no grupo),
- inovação social (através da qual as minorias inovadoras com comportamento persistente podem alterar as normas dominantes);

#### Polarização

o efeito de polarização refere-se à tendência consistente e sistemática para tornar mais extremas as posições individuais prévias à discussão, aproximando-se do pólo para o qual têm maior tendência (por vezes os grupos tendem a tomar posições mais arriscadas do que os seus membros tomariam se o fizessem individualmente, desvio para o risco, ou então para o pensamento conservador e o conformismo);

- ➤ Coesão grau em que os membros do grupo se identificam com o mesmo e partilham o seu empenho face ao grupo e aos seus objectivos. Existem alguns factores que afectam a coesão do grupo:
  - Grau de concordância face aos objectivos;
  - Frequência e tipo de interacções que se estabelecem;
  - Conflitos e rivalidades entre os grupos;
  - Proximidade, semelhança entre membros e a existência de membros comuns;
  - Sucessos anteriores obtidos pelo grupo;
  - O difícil acesso ao grupo.

- Os grupos mais coesos tendem a uma maior e melhor quantidade de interacções, melhor comunicação interna, maiores níveis de satisfação individual, mas para serem mais rígidos na forma como aplicam as normas internas.
- Os efeitos na produtividade variam exactamente na medida das normas de desempenho (alta ou baixa).

- ▶ Formação e fases de desenvolvimento do grupo
- ▶ Uma das concepções de formação dos grupos remete para um processo com 4 fases genéricas de desenvolvimento:
  - Fase de constituição definição de papéis e estabelecimento de objectivos formais do grupo;

- **Fase de conflito** confronto entre os diversos estilos individuais, expondo-se as divergências, disputa de poder, que são resolvidas, emergindo um líder;
- **Fase de coesão** estabelecem-se as normas necessárias ao funcionamento do grupo que ao serem interiorizadas levam ao desenvolvimento da coesão grupal;
- Fase de execução o grupo pode focar a sua atenção na resolução dos problemas relacionados com o seu desenvolvimento;

Estas fases podem ser reversíveis, por ex. se forem modificados os objectivos, se entrarem novos membros, pode existir um retrocesso.

#### Grupos e equipas de trabalho

- A criação de grupos ou equipas de trabalho deve ser feita de forma cuidada, tendo em atenção a definição de objectivos, a sua composição (número, aptidões e experiência anterior) e a formação a dar para a realização das tarefas.
- De acordo com os objectivos assim irá ser a composição e a formação dada aos seus membros.

# ▶ A utilização dos grupos na organização, tem vantagens e desvantagens:

 Vantagens - maior potencial criativo na busca de soluções ou tomada de decisão, capacidade de os grupos influenciarem a mudança de atitudes dos seus membros e assim a produtividade individual;  Desvantagens - inadequação para tarefas muito estruturadas, pressão para a conformidade que pode prejudicar o desempenho individual e uniformidade nos comportamentos, excesso de coesão pode prejudicar a eficácia, diluição de responsabilidades, e elevados custos do funcionamento em grupo.

#### Tipos de equipas /grupos de trabalho (formais)

- Equipas operacionais para execução de um trabalho, com carácter permanente;
- Equipas de gestão para a tomada de decisões relativas a um conjunto de operações, ou objectivos de carácter mais vasto/ estratégico, beneficiando dos conhecimentos e experiências diversificadas dos seus membros;

- Equipas de resolução de problemas constituídas para reunir as competências necessárias para a resolução de um problema concreto, de caracter temporário;
- Círculos de qualidade mesma função do anterior, mas para questões ligadas à qualidade e com carácter permanente, a pertença voluntária costuma ser uma condição para o seu sucesso;
- Equipas de arbitragem para resolução de conflitos,
  promovendo a negociação entre as partes em conflito;
- Equipas de projecto grupos multidisciplinares, com grande autonomia, criados para o desenvolvimento de tarefas com carácter único (ex. novo produto)