

# A EMPRESA COMO ESPAÇO DE INTERAÇÕES E DE TOMADA DE DECISÕES GRUPAIS

**Francisco Casimiro Lubalo**

Universidade 11 de Novembro

Região Académica III

Cabinda e Zaire/Angola

[filantropico2003@yahoo.es](mailto:filantropico2003@yahoo.es)

## RESUMO

A percepção teórico-conceitual —especializada pelos juristas— de que duas cabeças são melhor do que uma, tem sido aceite durante longo tempo como uma componente basilar dos sistemas legais, até mesmo em Países industrializados. Verdadeiramente, verifica-se na actualidade dos nossos dias esta crença perceptiva, até o ponto de que grupos governamentais ou não, associações, colectivos, equipas ou comissões tomem capitais decisões e regulem comportamentos na vidas das empresas, quer sejam pequenas, quer sejam medianas ou grandes. Porém, em consideração a que este processo é e cobra mais significância no contexto das organizações empresariais, para os efeitos do presente artigo, revisaremos a empresa como espaço de interações e de tomada de decisões grupais.

**Palavras – chave:** Grupos, empresas e tomada de decisões.

## ABSTRACT

The perception theoretical-conceptual-specialized by the lawyer that two heads are better than one, has been accepted for a long time as a fundamental component of legal systems, even in industrialized countries. Truly, there is at present our days this perceptual belief, to the point that groups or non-governmental organizations, associations, collectives, teams or committees decisions take capital and regulate behaviors in the lives of businesses, whether small, whether medians or large. However, regardless of what this process is and charges more significance in the context of business organizations for the purposes of this article, we will review the company as a space for interaction and decision-making group.

**Key-words:** Groups, businesses and decision-making

## INTRODUÇÃO

A literatura internacional e nacional coloca de relevo que os grupos nas empresas, do modo geral são menos eficientes que os indivíduos. Então, ao decidir a utilização dos grupos se deve ponderar se as vantagens são mais que suficientes para equilibrar as desvantagens no processo de tomada de decisões.

Assim sendo, podemos destacar que os grupos oferecem um excelente veículo para desenvolver muitos dos passos no processo de tomada de decisões. São uma fonte tanto de amplitude como de profundidade de insumos para a reunião de informação. Se o grupo está composto de indivíduos com antecedentes diferentes, as alternativas geradas devem ser mais extensas, e a análise deve ser mais crítica.

Quando se concorda a solução final, há mais gente numa decisão de grupo que a apoie e a implemente. Desde esta arista perceptiva, o modesto artigo tem como objectivo geral oferecer uma visão teórico – conceitual desde a revisão da empresa como espaço de interações e de tomada de decisões grupais.

## DESENVOLVIMENTO

### Aproximações conceituais e classificação dos grupos

A literatura internacional e nacional, especializada e complementar é rica na abordagem conceitual dos grupos e suas interações nas empresas. Importa sublinhar que não existe uma definição totalizadora para conceitualizar a um grupo, porém, partiremos de citar a Chiavenato ao considerar que “Um grupo pode ser definido como um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham juntas para alcançar um ou mais objetivos comuns [...] um grupo é muito mais do que um simples conjunto de pessoas, pois seus membros consideram-se mutuamente dependentes para alcançar seus objetivos, e eles interagem uns com os outros regularmente para alcançar os objetivos no decorrer do tempo” (CHIAVENATO, 2009, p.01).

Desde esta visão, aos propósitos deste modesto artigo, o presente autor define o grupo “como dois ou mais sujeitos, interactuantes e interdependentes, que tenham coexistido no tempo e no espaço, portando determinadas valências que lhes permite a implementação da(s) actividade(s) para a concreção de determinado(s) objectivo(s), cuja finalidade é a de satisfazer as suas necessidades.

### O grupo como necessidade individual

A literatura especializada e complementar, coloca de manifesto que não existe um raciocínio universal e por tanto categórico que, por si só, seja satisfatório para explicar por quê os indivíduos se unem aos grupos. Visto que a maioria das pessoas pertence a diversas naturezas de grupos, é obvio que diferentes grupos proporcionem distintos benefícios aos seus membros.

Importa, portanto sublinhar que para além dos factores de inclusão das pessoas aos grupos, ventilados em qualquer espaço de convivência humana e/ou de actividade transformadora do homem, neste apartado reflectiremos mediante o *quadro 1* e pode ajudar a resumir algumas das razões pelas quais os indivíduos se unem a um grupo, sendo este ao seu tempo um regulador do seu comportamento.

**Quadro1:** Algumas razões mobilizadores da união aos grupos

Nº	Razão	Por quê
1	Afiliação	Os grupos podem satisfazer as necessidades sociais. A gente disfrutou da interacção regular que conduziu a integrar – se ou unir-se ao grupo. Para muitas pessoas estas interacções no trabalho são fonte principal de satisfação de suas necessidades de afiliação.
2	Estatus	A inclusão em um grupo que se considera importante por outras pessoas, proporciona reconhecimento e estatus para seus membros. Por exemplo, em Cabinda, fundamentalmente em tempos idos, trabalhar no Malongo, especificamente na Chevron, era símbolo de prestígio ou consideração.
3	Logro de metas	Em ocasiões necessita – se mais de uma pessoa para a realização de uma tarefa específica - há necessidade de integrar talento, conhecimentos ao poder, com o fim de terminar um trabalho –. Em tais casos, a administração confiará no emprego de um grupo formal
4	Segurança	Ao unirem – se a um grupo, os indivíduos podem reduzir a insegurança de estar distanciados de outras pessoas. A gente se sente mais forte, tem menos dúvidas de si mesma, e pode resistir melhor as ameaças quando forma parte de um grupo.
5	Autoestima	Os grupos podem proporcionar às pessoas sentimentos de valor próprio. Quer dizer, além de proporcionar estatus, a membresia também pode oferecer um maior sentimento de valia aos miembros do grupo.
6	Poder	O que não pode ser alcançado individualmente, com frequencia é provável obté – lo por meio da acção de grupo. Do modo geral, há poder na multitudine. Aquí enquadra – se o velho e popular ditado angolano “a união faz a força”.

**Fonte:** Elaboração do autor, a partir de consulta a outros autores.

### Natureza dos grupos nas empresas

Enquanto a sua natureza, os grupos numa empresa podem ser de natureza *formal* ou *informal* (CHIAVENATO, 2005 e ROBBINS, 2005, entre outros).

Às finalidades do presente material bibliográfico, ao fazer referência aos *grupos formais*, se alude a aqueles definidos pela estrutura organizativa da empresa, com funções de trabalho designadas que lhes estabelecem tarefas. Nesta natureza de grupos, o comportamento que um deve observar e assumir está estabelecido pelas metas empresariais e dirigido a elas. Por exemplo, os funcionários que constituem o executivo da empresa de Telecomunicações/Agência de Cabinda – MOVICEL – (Director e directores adjuntos), conformam um grupo formal.

Em nítida diferença, os *grupos informais* podem ser conceitualizados como alianças que não estão estruturadas desde um ponto de vista formal, nem tenham sido determinadas pela empresa. Estes grupos são formações que surgem de forma espontânea ou natural, que se dão no ambiente de trabalho, que aparecem em resposta à necessidade de contacto social. Exemplo: quatro funcionários de

diferentes departamentos ou repartições, que têm o costume de compartilhar a mesma mesa na hora do almoço.

Em observância ao anteriormente expresso, é possível efectuar uma sub - classificação dos grupos dentro de uma empresa:

1. Grupos gerenciais.
2. Grupos laborais.
3. Grupos de benefícios
4. Grupos de afinidade.

Na base desta sub-classificação, podemos considerar os grupos gerenciais e os laborais como sendo aqueles que estão estruturados pela organização formal, ao passo que os grupos de benefícios e os de afinidade podem ser percebidos como junções não formais.

Em tal sentido, o organigrama da estrutura organizativa de uma empresa determinaria a um *grupo gerencial*. Este grupo comportaria subordinados que reportariam directamente a um gerente hierárquico imediato determinado. Por exemplo, um gerente de uma média empresa e seus chefes de departamentos formam um grupo gerencial, o mesmo que o chefe de departamento de Recursos Humanos da média empresa com os seus chefes de Repartições.

Os *grupos laborais*, que também estão definidos pela empresa, podem ser percebidos como os que representam a aqueles sujeitos que laboram juntos para a consecução de uma actividade determinada. Porém, os limites de um grupo laboral não necessariamente estariam circunscritos ao seu superior hierárquico imediato. Podem cruzar a cadeia gerencial.

Por exemplo, se um funcionário do departamento de estatística da Agência da empresa de Telecomunicações de Angola –ANGOLA Telecom – de Cabinda é acusado de ter cometido um roubo de material de computação desta empresa, pode ser necessária a comunicação e coordenação entre o chefe do departamento de estatística, o representante do sindicato desta empresa, o responsável pelos serviços laborais do Departamento de Recursos Humanos, o chefe ou director de segurança (da mesma empresa) e o potencial ou advogado do funcionário implicado na imprudência. Uma formação assim constituiria um grupo laboral.

Na base de uma visão teórico-prática mais ou menos holística, percebe – se a existência da necessidade de se considerar e compreender que todos os grupos gerenciais também são grupos laborais, mas o facto de que estes últimos possam manifestar-se através da dinâmica quotidiana da empresa, não significa necessariamente que o contrário seja verídico.

Importar ressaltar que com independência de que as pessoas nas empresas formem parte ou não de grupos formais (gerenciais ou laborais), elas podem afiliar – se a outros grupos que coexistem nesta mesma empresa para atingir propósitos específicos que lhes beneficiam. Esta natureza de grupo é de tipo *informal* e no seu âmbito podemos encontrar o *de benefícios* e o *de afinidade*.

Como exemplo da natureza deste tipo de grupo *de benefícios*, encontramos os funcionarios que se reúnem para conseguir que seja uma cultura da empresa, a comemoração de aniversários conjuntos (dos funcionários da empresa), auxiliar a um colega que tenha experimentado uma dificuldade de natureza social ou familiar, representam a formação de um corpo unido para promover seu benefício comum.

A literatura revisada ao respeito do tema em abordagem no presente artigo, permite entrever que, de modo geral, os grupos se desesenvolvem porque seus membros têm uma característica ou mais compartilháveis ou compartilhadas. Chamaremos a esta natureza de grupo informal como *grupos de afinidade*. As alianças sociais, que frequentemente se estendem mais além da localização de trabalho, podem basear – se na similitude de género, idade, localidade geográfica, parentesco étnico ou tribal, aproximação funcional (ter concorrido na mesma empresa e no mesmo departamento, ou em ter pontos de vista similares em política, em religião, em desporto), para fazer menção somente a umas quantas características.

Alguns estudiosos da abordagem dos grupos nas empresas (ANTÔNIO, 2009 e CHIAVENATO, 2009), são consensuais em que os grupos informais proporcionam um serviço mui importante ao satisfazer as necessidades sociais de seus membros. Em virtude das interacções que resultam da proximidade das estações de trabalho ou interacções nas actividades, encontramos que os trabalhadores jogam juntos ao lídón, à bisca, ao dominó, à sueca, vão juntos ao trabalho, almoçam juntos e passam as pausas na rotina de trabalho juntos ao redor do esfriador de água. Este tipo de interacções, ainda que sejam informais, afectam profundamente seu comportamento e desempenho. A percepção sucinta desta identificação pode ser apreciada mediante o *quadro 2*.

Muitos autores e estudiosos da matéria de grupos nas empresas compartilham de que não existe uma razão que, por si só, seja suficiente para explicar o porquê dos indivíduos se unirem aos grupos. Visto que a maioria das pessoas pertence a diversos grupos, é óbvio que diferentes grupos proporcionam distintos benefícios a seus membros.

**Quadro 2:** Identificação das naturezas dos grupos numa empresa.

Nº	Naturezas dos grupos	Sub- grupos	Características
1	Formais	<i>Gerenciais</i>	▪ Um gerente e seus subordinados imediatos.
		<i>Laborais</i>	▪ Aqueles funcionários que trabalham juntos para a implementação ou execução de uma determinada tarefa.
2	Informais	<i>De benefícios</i>	▪ Aqueles funcionários que trabalham juntos para o alcance de um objectivo específico em que todos têm benefícios ou interesses comuns.
		<i>De afinidade</i>	▪ Aqueles empregados que se reúnem porque compartilham uma ou mais características comuns.

Fonte: Criação do autor.

### O grupos e os indivíduos no processo de tomada de decisões nas empresas

A análise de determinados estudiosos dos grupos nas empresas e suas influências no alcance de objectivos organizacionais, evidencia que empresas podem fazer um vasto uso dos grupos para o processo de tomada de decisões, mas, implica isso que são preferíveis as decisões de grupo com relação as tomadas por um só membro ou sujeito deste?

A resposta a esta pergunta depende de vários factores. As decisões individuais e de grupo têm seus próprios conjuntos de fortalezas e debilidades. De acordo com muitos estudiosos, nenhuma das fontes de decisões (grupais ou individual) é absoluta para todas as situações. Porém, iniciaremos com a apreciação de determinadas vantagens e desvantagens que proporcionam os grupos e o seu porquê, mediante os quadros 3 e 4.

**Quadro 3:** Algumas vantagens que proporcionam os grupos no processo de tomada de decisões e seu porquê.

Nº	Vantagens	Porquê
1	<i>Maior legitimidade</i>	Porque mesmo desde muitas sociedades capitalistas, incluindo os Estados Unidos da América, até os restantes poucos países socialistas, são muito valorizados os estilos ou métodos democráticos.
2	<i>Maior convergência de uma solução</i>	Porque muitas decisões fracassam pela sensível razão de que depois de tomadas não são aceites pelos supostos destinatários finais da sua execução.
3	<i>Maior diversidade e complexidade de informação e de conhecimentos.</i>	Porque ao agregar os recursos de vários sujeitos, se integram mais insumos ao processo de tomada de decisões.
4	<i>Maior criatividade e alternativas de soluções.</i>	Porque para além dos insumos, os grupos aportam maior capacidade de reprodução de criatividade e de alternativas para o processo de tomada de decisões. Aqui enquadra – se uma habitual expressão do autor e que consiste em que “a melhor ideia vem das muitas ideias”.
5	<i>Maior compromisso na execução da decisão</i>	Porque as pessoas que se vêm afectadas por uma decisão e que julgam ser um elemento vital em sua implementação, podem participar da tomada da mesma decisão, mas é mais provável a que não somente aceitem, senão também encorajem a outras pessoas a que a aceitem e a executem. Isto traduz – se em mais apoio para a decisão e maior satisfação e desempenho entre aqueles que resultam executores e destinatários directos para a sua execução.
6	<i>Maior capacidade de aprendizagem</i>	Porque é um processo de auto–aprendizagem colectivo e individual, de aprendizagem cooperativa, ampliando-se a capacidade de criação da inteligência colectiva. Na visão do autor, “as pessoas aprendem mais pelos erros cometidos do que pelos êxitos obtidos”.

Fonte: Criação do autor.

A minuciosa análise das características (vantagens) discriminadas e descritas sucintamente através do quadro 3, convida à reflexão de que o processo de tomada de decisões em grupo é muito mais consistente com os ideais democráticos e, por conseguinte, as decisões resultantes do consenso grupal podem ser percebidas como mais legítimas que as tomadas por um só sujeito.

Portanto, é da visão do autor, que quando alguém toma individualmente as decisões, não

consultando outros autores sociais e individuais que formam parte do grupo, pode dar a impressão de que tomou – se uma deliberação autocrática e arbitrária.

**Quadro 4:** Algumas desvantagens que podem proporcionar os grupos no processo de tomada de decisões e seu porquê.

Nº	Desvantagens	Porquê
1	<i>Mais tempo consumido</i>	Porque muitas vezes os grupos tardam mais tempo em chegar a uma solução que se um só indivíduo. A interacção que tem lugar uma vez que o grupo está formado, pode resultar em ineficaz.
2	<i>Limitada habilidade interactiva da gestão.</i>	Porque certas vezes, o número excessivo do grupo em um proceso de tomada de decisão limita a habilidade da gestão para actuar com rapidez e determinação, quando for necessário, independentemente de se o comportamento para a execução da decisão será o socialmente esperado por todos, pela maioria ou somente por alguns membros da empresa.
3	<i>Tendência a atribuir a culpa à terceiros.</i>	Porque em determinadas ocasiões, numa situação de tomada conjunta de decisões, existe a possibilidade de que caso a execução da decisão resulte em ineficiente se atribua a culpa a terceiros, na base de expressões como “na verdade eu nunca quiz compartilhar dessa decisão, mas por vossa força, tive só que aderir”.
4	<i>Tendência à ambiguidade da responsabilidade.</i>	Porque os membros do grupo de qualquer empresa têm a tendência de partilharem a responsabilidade, mas pode surgir a subsequente questão: quem é o responsável, em realidade, do resultado final? Numa decisão individual, é claro de quem é responsável, independentemente da(s) consequência(s) da decisão. Uma decisão de grupo, especialmente influenciada pela limitada capacidade e cultura de trabalho em equipa, pode diluir a responsabilidade de um só membro.
5	<i>Tendência à monopolização do processo.</i>	Porque as discussões de um grupo dentro de uma empresa determinada, podem ser dominadas por um membro ou alguns membros deste. Se a junção predominante compõe membros de pouca e/ou mediana habilidade, a eficácia global do grupo se verá afectada. Aqui enquadra – se uma das características das tomadas de decisões grupais, que consiste em que os extrovertidos dominem ou monopolizem o debate, enquanto que os introvertidos mantêm – se calados.
6	<i>Resignação às influências.</i>	Porque, geralmente, existem pressões sociais nos grupos no seio de qualquer empresa. A pretensão dos membros do grupo de serem aceites e serem considerados um activo para o mesmo, pode dar como resultado o afastamento de qualquer desacordo aberto, estimulando assim a conformidade entre os pontos de vista, ainda que se tenha prévia consciência das consequências deste conformismo ao curto, médio ou longo prazo.

**Fonte:** Criação do autor.

Na moderada percepção filosófica e como autor do modesto artigo, independentemente das desvantagens discriminadas e descritas mediante o quadro 4, continua sustentando a sua visão de que “a melhor ideia vem das muitas ideias”, sob a percepção de que “todas as ideias são válidas, a única não válida é aquela que não é expressa”. Portanto, a tomada conjunta de decisões resulta ainda mais vantajosa e productiva do que a forma individual.

## CONCLUSÕES

1. A empresa é um espaço de influências e de interações grupais e oferecem um excelente veículo para desenvolver muitos dos passos no processo de tomada de suas decisões. São uma fonte tanto de amplitude como de profundidade de insumos para a produtividade do processo decisório.
2. Em términos de precisão, as decisões em grupo tendem a ser mais precisas. Se definimos a eficácia da decisão em términos de velocidade, os indivíduos são superiores. Se a criatividade é importante, os grupos tendem a ser mais eficazes que os indivíduos. E se a eficácia significa o grau de aceitação que alcança a solução final, novamente a vantagem é para o grupo.
3. Existe a consideração de que a tomada de decisões em grupo, consome mais horas de trabalho que se um indivíduo fosse a enfrentar – se ao processo em forma solitária, porém esta relativa vantagem fica mais que contra-restada pelo tempo que empregam na execução das decisões na empresa, em nítida percepção de que a evidência indica que, em promédio, os grupos tomam decisões de melhor qualidade que os indivíduos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTÔNIO, José. *Diferença entre grupo e equipe*. Disponível em: [pt.shvoong.com/.../1701114-diferença-entre-grupo-equipe/](http://pt.shvoong.com/.../1701114-diferença-entre-grupo-equipe/) Acessado em 15 Junho de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A dinâmica de sucesso das organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Trabalhar em grupo ou trabalhar em equipe. Qual a diferença?* Disponível em: [www.portaladm.adm.br/Tga/tga19.htm](http://www.portaladm.adm.br/Tga/tga19.htm) - Acessado em 12 de Junho de 2009.

ROBBINS, Stefhem P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.