

# Grupos e Equipes



Caps 8 e 9 – 11<sup>a</sup> edição  
Caps 9 e 10 – 14<sup>a</sup> edição

**Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana**  
**Thiago Ferreira Quilice**

# Razões para estarmos em grupo

## Os grupos:

- reduzem a solidão e insegurança dos indivíduos
- proporcionam estímulo, prazer, contato e aprendizagem social
- dão status, poder e reconhecimento para seus membros, reforçando sua identidade e auto-estima
- potencializam o alcance de metas coletivas, pela soma de esforços e de competências

# Vantagens e Desvantagens

|                        | Em grupo | Individual |
|------------------------|----------|------------|
| Possíveis vantagens    |          |            |
| Possíveis desvantagens |          |            |

# Tipos de Grupos

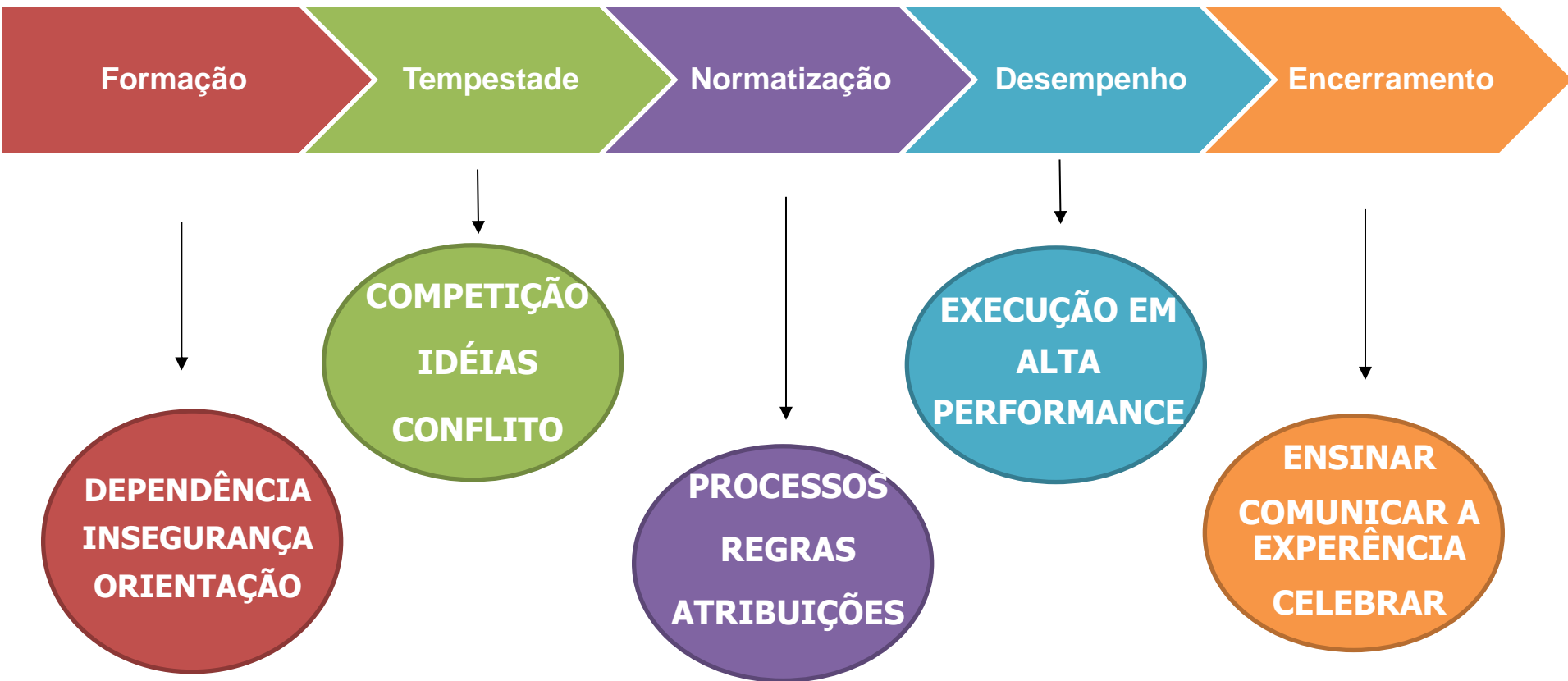
## Formais:

- definidos pela estrutura e pelas lideranças da organização.

## Informais:

- definidos por interesses comuns ou afinidades entre os integrantes.

# Etapas de Desenvolvimento



# Papel do Gestor na Formação

Ajudar os membros do grupo a se conhecer melhor.

Oferecer à equipe direção e propósito claros.

Envolver os membros no planejamento e definição de normas e papéis que irão reger o grupo.

Fornecer as informações necessárias para que o grupo comece a trabalhar.

# Papel do Gestor na Tormenta

Ajustar expectativas do grupo.

Resolver os problemas de poder e autoridade.

Fazer acordos sobre como são tomadas as decisões e quem as toma.

Adaptar o papel de liderança de modo a permitir que o grupo seja mais eficiente.

Estimular os membros do grupo a assumir seus papéis.

# Papel do Gestor no Desempenho

Atualizar os métodos e procedimentos do grupo para sustentar sua cooperação.

Ajudar o grupo a gerenciar sua mudança.

Representar e defender o trabalho do grupo.

Monitorar o progresso do trabalho e comemorar as conquistas.



# Estrutura e Dinâmica dos Grupos

**Normas:** “regras” de funcionamento do grupo.

- Caso: os Estudos de Hawthorne (Robbins, p.192).
- Descoberta de regras formais e informais – “pactos” implícitos do grupo sobre:
  - produtividade;
  - comportamento dos membros;
  - organização social;
  - alocação de recursos.

# Estrutura e Dinâmica dos Grupos

**Papéis:** “lugar” de cada um no grupo.

- Caso: A Prisão Simulada de Zimbardo (Robbins, p.190).
- Identidade, percepção e expectativas de papel.
- Conflitos de papel.
- Implicações éticas da pesquisa.

# Estrutura e Dinâmica dos Grupos

**Conformidade social:** submissão às normas e expectativas dos grupos de referência

- Caso: Estudo de Salomon Asch (Robbins, p.194).
- A pressão dos pares na direção da conformidade.
- Papel do moderador na negociação e resolução de conflitos.
- Implicações éticas da pesquisa.

# Estrutura e Dinâmica dos Grupos

**Status:** posição social do grupo como um todo e de seus membros individualmente.

- **Fontes de status:**
  - hierarquia formal
  - poder de influência
  - competências e domínio dos recursos
  - características pessoais admiradas por outros

# Estrutura e Dinâmica dos Grupos

**Status:** posição social do grupo como um todo e de seus membros individualmente.

- **Símbolos de status** dependem da cultura:
  - Norte-americana: aparência, conquistas e posses pessoais ("ser o nº 1")
  - Britânica: classe social (ter "procedência")
  - Latina e asiática: hierarquia e afiliação familiar e social (ser "apadrinhado" do chefe)

# Estrutura e Dinâmica dos Grupos

|                               | <b>Grupos grandes<br/>(&gt; 12 membros)</b> | <b>Grupos pequenos<br/>(&lt; 5 membros)</b> |
|-------------------------------|---|---|
| <b>Possíveis vantagens</b>    |   |   |
| <b>Possíveis desvantagens</b> |   |   |

# Estrutura e Dinâmica dos Grupos

**Folga social:** tendência à diminuição do esforço individual dos membros do grupo

- Caso: Experimento do cabo de guerra (Robbins, p. 197)
- Possíveis causas:
  - Diluição das responsabilidades
  - Menor pressão sobre o desempenho individual
  - Nivelamento “por baixo” e “pacto da mediocridade”:  
esforçar-se mais do que os outros gera iniquidades
- A folga é maior em culturas individualistas
- Recomendação:
  - Distribuir papéis e responsabilidades entre os membros
  - Propor tarefas suficientemente desafiadoras

# Estrutura e Dinâmica dos Grupos

**Coesão:** grau de identificação, motivação e consenso para com os objetivos, visões e normas do grupo

- Coesão nem sempre implica em produtividade!!



# Estrutura e Dinâmica dos Grupos

## Para aumentar a coesão do grupo:

- Reduzir o tamanho do grupo.
- Trabalhar a integração dos membros:
  - recepção, apresentação e ambientação dos novos membros;
  - aumentar o tempo de convivência dos membros.
- Reforçar a identidade do grupo:
  - criar um espaço, símbolos e identidade para o grupo;
  - aumentar o status e dificultar o acesso de novos membros;
  - diferenciar as características do grupo (“Nós vs. Os outros”);
  - estimular a competição com outros grupos.
- Recompensar o desempenho coletivo do grupo.

# Perigos da Decisão e do Trabalho em Grupo

**Pensamento grupal:** quando a pressão da conformidade impede a auto-crítica do grupo, inibindo a inovação e visões divergentes.

- **Caso:** a explosão da Columbia (Robbins, p.185)
- **Sintomas do pensamento grupal:**
  - forte oposição a outros grupos ("inimigo comum");
  - pressão sobre indivíduos críticos e questionadores;
  - ilusão de unanimidade, silêncio como consentimento;
  - voz ativa só dos membros com alto status e poder.

# Perigos da Decisão e do Trabalho em Grupo

## Como evitar o pensamento grupal:

- trabalhar com grupos pequenos;
- encorajar lideranças participativas e não autocráticas;
- estar pronto para rever valores, premissas e crenças do grupo;
- recompensar a comunicação, a discussão de problemas, o pensamento divergente, crítico;
- uso de técnicas como o brainstorming, reuniões eletrônicas etc.;
- focalizar nos problemas e nas soluções, e não nas pessoas;
- evitar punição pelos erros e apontar a direção certa.

# COORDENAÇÃO DE EQUIPES

**Quem faz as coisas acontecerem são pessoas de carne e osso, não cargos, títulos ou postos organizacionais...**

**Jack Welch**

# De que é composta uma EQUIPE?

Pessoas com habilidades complementares,  
comprometidas com objetivos, metas de  
desempenho e abordagens comuns pelos  
quais se consideram *mutuamente*  
responsáveis.

# Equipes de Alto Desempenho



# Os Fundamentos Críticos (EQUIPE)

- ✓ Objetivos Claros (o que queremos realizar?)
- ✓ Atributos dos integrantes (Do que precisamos saber para nos sairmos bem?)
- ✓ Função dos integrantes (Quem é o responsável pelo quê?)
- ✓ Comunicação (Como informaremos uns aos outros daquilo que precisamos saber?)

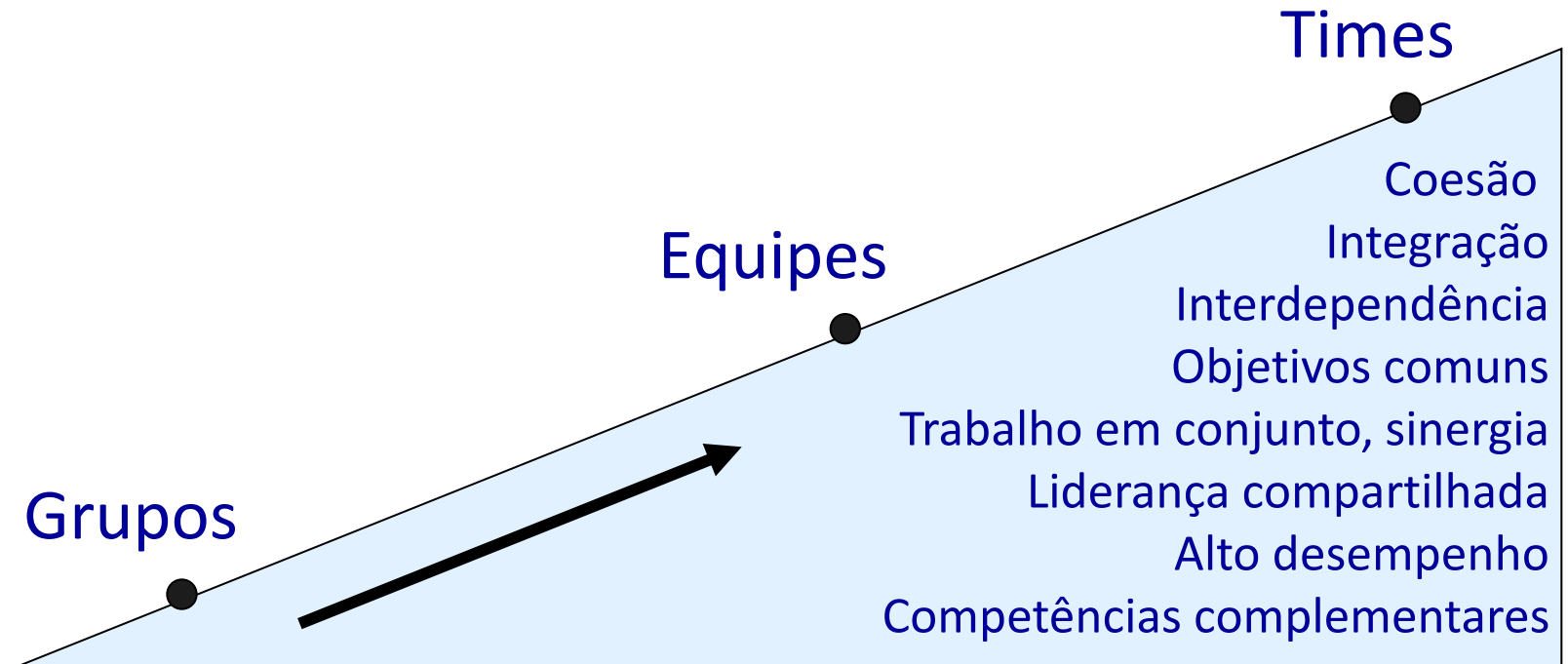
# Desafio de liderar equipes de alta performance

- ✓ Estabeleça limites claros
- ✓ Diferencie os membros de sua equipe por distintas Atribuições
- ✓ Tarefas inter-relacionadas
- ✓ Desenvolva a Autonomia de sua equipe
- ✓ Responsabilidade coletiva



# Grupos, Equipes e Times

- As definições variam de autor para autor
- As fronteiras entre os conceitos não são definidas
- Depende da Intensificação de fatores...



# Tipos de Equipes

## Quanto aos objetivos...

- De projeto
- De solução de problemas
- De melhoria da qualidade
- Etc.

## Quanto à estruturação...

- Auto-gerenciadas
- Multifuncionais, interdepartamentais,
- Equipes virtuais
- Etc.

# Criando Equipes Eficazes

## Contexto adequado

Recursos adequados  
Liderança eficaz  
Clima de confiança  
Avaliação de desempenho e sistema de recompensas

## Projeto do trabalho

Autonomia  
Oportunidade de desempenho  
Identidade das tarefas  
Significância das tarefas

**EFICÁCIA  
DA EQUIPE**

## Composição

Habilidades dos membros  
Personalidade e flexibilidade  
Distribuição de papéis e responsabilidades  
Diversidade  
Tamanho adequado

## Processo

Propósito comum  
Metas específicas  
Eficiência da equipe  
Níveis de conflito  
Folga social

# Bibliografia

- **Bibliografia Básica:**

- Robbins, S. Comportamento organizacional. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Caps. 8 e 9

ou

- Robbins, S. Comportamento organizacional. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Caps. 9 e 10

