

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!!

	Alta coesão	Baixa coesão
Alto desafio de desempenho	Alta produtividade	Produtividade moderada
Baixo desafio de desempenho	Baixa produtividade	Produtividade moderada ou baixa

PERIGOS DA DECISÃO E DO TRABALHO EM GRUPO

Pensamento grupal: quando a pressão da conformidade impede a autocrítica 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.

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

	Bando	Grupo	Equipe	Time	Egregóra
Propósito e objetivo	Não está claro e nem é compartilhado e comum	Pode estar claro para alguns, mas não foi alinhado e pactuado apropriadamente	Objetivo claro, propósito talvez nem tão compartilhado e alinhado entre membros e organização	Objetivo e propósitos claros, compartilhados e alinhados entre os membros e a organização, mesmo que não seja um propósito sustentável ou nobre	Objetivo e propósito claros, compartilhados, alinhados entre os membros e a organização. Há um propósito maior embuindo as ações, que buscam impactos positivos sobre toda a cadeia e stakeholders

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

	Bando	Grupo	Equipe	Time	Egregóra
Papéis e liderança	Não existem papéis definidos. É a cultura de deixar pro outro fazer ou então de quem faz primeiro	Papéis existem, mas são confusos. Ora a liderança exerce seu papel, ora não e é atropelada ou deixa o caos rolar.	Liderança e papéis claros e bem definidos. Diálogo é mais formal e segue o padrão estabelecido pela liderança, geralmente. Entregas fluem de acordo com a cobrança ou o mínimo combinado.	Liderança e papéis claros e bem definidos, porém, pode existir até uma flexibilidade e alternancia de papéis. Há uma fluidez maior e uma entrega maior do que o esperado/ necessário.	Liderança e papéis claros e bem definidos, porém, pode existir até uma flexibilidade e alternância de papéis. Há uma fluidez maior e uma entrega maior do que o esperado/ necessário. Além disso, o propósito maior e a espiritualidade dos membros cria um campo de quebra de máscaras sociais, de maior verdade, vulnerabilidade e comprometimento.

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

	Bando	Grupo	Equipe	Time	Egregóra
Processos/ organização/ foco	Não existem - caos	Existem de forma bagunçada, alguns processos, mas o foco é total nos resultados para o grupo.	Existem processos e estão claros para todos. Eles criam certa rigidez na evolução da equipe e das ações. O foco está nos resultados, e os processos apenas servem a eles, por isso, geram grande irritação se geram rigidez.	Processos existem e estão claros, institucionais ou finais. Documentos orientadores também. Mas para além disso, os processos prevem interações mais livres entre áreas, composição de projetos interdisciplinares, etc. Atingir melhores resultados ainda é o foco, mas já uma preocupação com processos mais fluídos.	Os processos existem, bem como orientações claras. Porém, há menos necessidade deles, pois a estrutura organizacional cria bastante fluidez e liberdade para o trabalho dos membros, em uma quase autogestão combinada com grande integração. Os processos são o foco, porque sabem que se bem cuidados, geram resultados de impacto positivo a todos envolvidos.

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

	Bando	Grupo	Equipe	Time	Egregóra
Integração/ conexão	O instinto une, ou necessidades mais básicas humanas. Mas a integração é baixa, há grandes chances de insatisfação e rompimento	Necessidades básicas ou ideologias unem, mas ainda há baixa integração, com potencial ruptura por falta de processos, organização, ou de propósito e objetivos mais claros e alinhados	Integração formal, para execução de processos, tarefas ou projetos.	Integração além da formal, com grande conexão entre os membros é grande, o que gera uma produção maior e um clima mais agradável. Em alguns momentos, podem acontecer atritos por grande comprometimento e relevância que membros atribuem ao que fazem.	Integração e conexão atingem níveis espirituais, ou seja, do eu com eu, eu com nós e do eu com o Todo, bem como da organização com o Todo, o que gera um clima agradável, mesmo perante situações e contextos adversos. As pessoas confiam no potencial umas das outras e mesmo os erros são acolhidos. A intuição tem papel central nas lideranças, bem como a inteligência coletiva e a criatividade são acionadas pelo clima de transparência, confiança e liberdade. ⁷

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.

Os Fundamentos Críticos (EQUIPE)

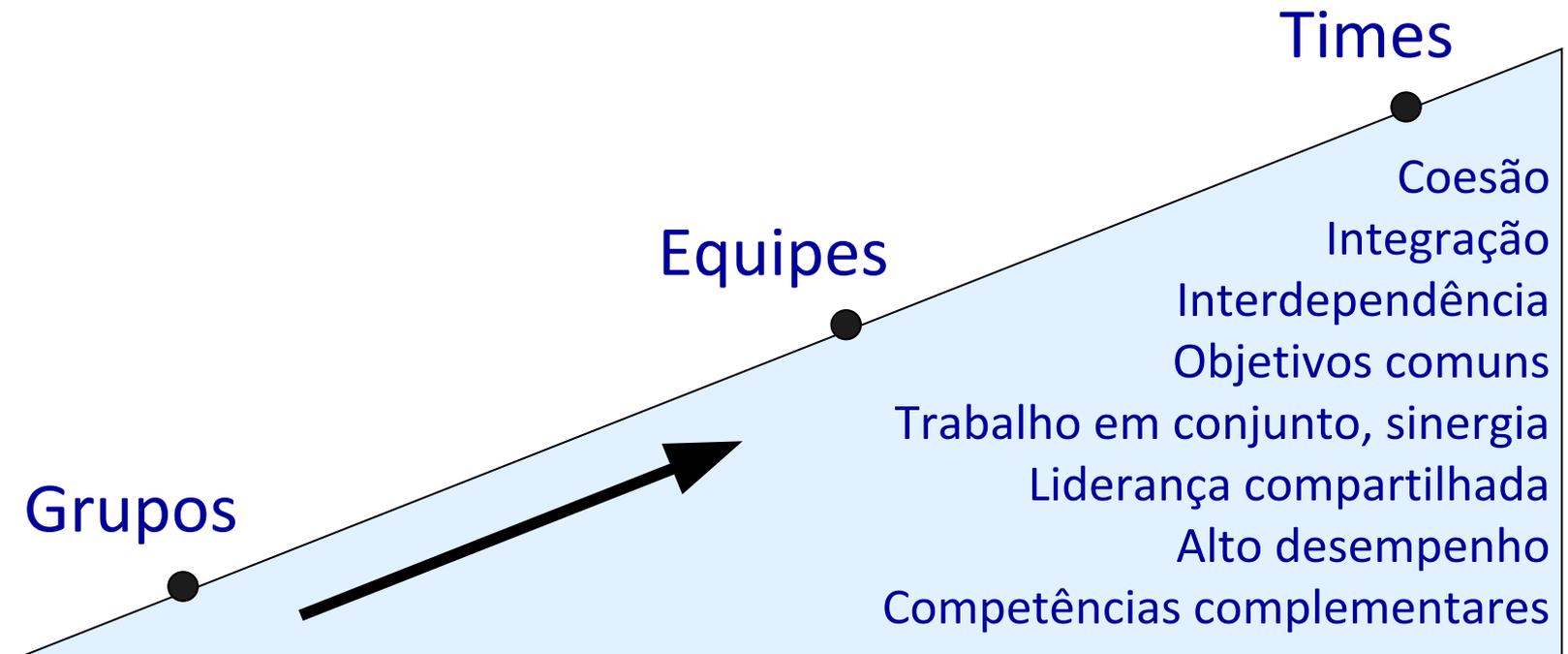
- ✓ Objetivos Claros (o que queremos realizar?)
- ✓ Atributos dos integrantes (Do que precisamos saber para nos sairmos bem?)
- ✓ Função dos integrantes (Quem é o responsável pelo quê?)
- ✓ Comunicação (Como informaremos uns aos outros daquilo que precisamos saber?)

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.

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