

Loja de departamentos

Descrição da situação

Excelsior Loja de Departamentos com 5 departamentos. Departamento de Eletrônicos com 6 assistentes de vendas, 10 anos na empresa, eles formavam um grupo extremamente unido e eram bem avaliados.

A empresa expandiu e contratou 4 novos assistentes para o Departamento de Eletrônicos. Os novos eram experientes e competentes. Logo perceberam que os antigos mantinham práticas de privilégios em detrimento dos novos.

Os antigos faziam pausas para o café nos melhores horários, recebiam atendimento prioritário dos caixas, ordenavam aos novos que limpassem as prateleiras embora fosse atribuição de todos. O resultado era que os mais antigos tinham mais tempo para realizar vendas e ganhar comissões de vendas.

Um assistente mais novo relatou estas práticas ao gerente do departamento.

Análise do professor

Diagnóstico:

- Funcionários antigos formavam um grupo informal com práticas de privilégios com relação aos funcionários novos.

Formulação do problema:

- Como o gerente deve atuar com relação a existência do grupo e dos privilégios?

Solução: Conceito de grupo informal.

- Ação = o gerente deve:
 - dar reconhecimento do valor dos funcionários antigos perante todo o Departamento de Eletrônicos e à empresa;
 - e concomitante eliminar as práticas de privilégios pelo estabelecimento de normas claras de trabalho.
- Ação complementar:
 - Criar um código de ética para a empresa.

Tema

**Grupos e
Equipes**

Prof. Edmundo Escrivão Filho

Organização social:

ação e interação social [CHARON, 2002]

- Termo para todo agrupamento humano, desde um pequeno grupo com duas pessoas ou uma empresa ou uma sociedade com milhares de pessoas.
- As organizações sociais são tão antigas quanto a espécie humana.

A organização começa com a ação social

- Sempre que outra pessoas têm alguma importância para o que fazemos,
- Sempre que pensamos em outros quando atuamos,
- Temos um exemplo de ação social.

Ação social mútua é interação social

- Se você leva em consideração outra pessoa quando age,
- E da mesma forma, a outra pessoa o leva em consideração quando age,
- Temos uma ação social mútua, ou simplesmente interação social.
- Conforme a interação se desdobra, planos e ações são avaliados e realinhados.

Organização social: padrões e organização [CHARON, 2002]

Interação social padronizada gera a organização

- A interação social é importante porque conduz a padrões sociais.
- Assim, passamos a saber:
 - o que os outros farão
 - o que os outros esperam que façamos.
- Os padrões são forças novas e agora exercem influência nos indivíduos.
- Às vezes, os padrões são formalizados: contratos, estatutos, regras escritas.
- Se os padrões funcionam, as pessoas são capazes de cooperação contínua.
- Padrão introduz organização, coerência, previsibilidade, estabilidade, rotina.

Formas de organização social

- Grupos, organizações formais, comunidades, sociedades, [ordem mundial].

Grupo x Organização [SCHEIN]

exemplos de organização social

O tamanho de um grupo primário é limitado pelas possibilidades de:

- mútua interação e
- mútua percepção consciente;

ou seja, um grupo primário jamais será muito grande.

	Grupo	Organização
Interação	Interagem umas com as outras	não interagem entre si
Consciência	São psicologicamente consciente umas das outras	não têm consciência umas das outras
Percepção	Percebem-se como um grupo	Embora pensem em si mesmas como “nós”.

Usualmente chamamos:

- o grupo de grupo primário ou pequeno grupo;
- a organização de grupo secundário ou organização formal ou burocracia.

Grupo: definição

- Os grupos não são a soma de indivíduos:
 - Têm propriedades particulares \neq s das propriedades dos indivíduos que os formam;
 - Não são simplesmente o conjunto de duas pessoas;
 - Incluem o terceiro elemento: o relacionamento. [NEWSTROM, 2008]
 - Charon seria mais específico: os grupos produzem padrões particulares.
- Definição – um grupo consiste de:
 - Duas ou mais pessoas, que são
 - Psicologicamente conscientes umas das outras e que
 - Interagem para atingir uma
 - Meta comum. [BOWDITCH; BUONO]
- Um grupo compõe-se de pessoas que interagem e formam padrões. [CHARON]
- Um grupo é mais do que um simples aglomerado de pessoas.
[BOWDITCH; BUONO], [CHARON]

Grupo: razões de formação [CLEGG etal]

- 1) **Senso de segurança:** observamos nos animais [e história humana];
- 2) **Senso de pertencimento:** ser parte de um grupo
 - ✓ a desordem psicológica, considerada pelo próprio indivíduo que a enfrenta, é um problema porque impede de participar adequadamente da sociedade;
 - ✓ Ser parte de um grupo é necessário para o desenvolvimento psicológico saudável;
- 3) **[Senso de cooperação:** de realizar algo grande que individualmente não realizaríamos sozinhos, como fabricar um avião ou fazer a USP existir];
[CHARON]
- 4) **Senso de além existência:** de realizar algo além de nossa existência física.

Grupos informais

- Geralmente, quando falamos em grupos informais, estamos nos referindo ao grupo primário.
- Entretanto, dentro da organização formal, existem outros grupos informais, mais extensos, menos coesos [e talvez menos numerosos].
- São chamados informais porque são espontâneos e não oficiais.

[MOTTA; BRESSER-PEREIRA]

- Os grupos informais desenvolvem lideranças informais.
- Esses líderes podem colaborar ou se por à gerência.
- **Benefícios dos grupos:** 1) diminui a carga de trabalho da gerência; 2) proporciona satisfação e estabilidade (sentimento de pertencimento); 3) oferece uma válvula de escape para as emoções dos funcionários.
- **Problemas com os grupos:** 1) facilita o surgimento de boatos indesejáveis; 2) resistência às mudanças; 3) apoia a complacência; 4) rejeita e assedia funcionários não complacentes.

[NEWSTROM]

Grupos formais

- São dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir objetivo.
- São deliberada e formalmente estabelecidos pela gerência.
- **Em essência**: É um conjunto de pessoas em que elas interagem basicamente para compartilhar informações e tomar decisões, **o propósito é que cada membro melhore seu desempenho** na sua área de responsabilidade.
- **Tipos de grupos formais**: 1) temporários: comitê ou força-tarefa; 2) permanentes: grupos de trabalho.
- **Em caricatura**: cada membro comunicando o que sabe e buscando o que precisa, sem um objetivo comum.



Equipes (formais)

Katzenbach e Smith

Os melhores grupos de trabalho se reúnem para:

- compartilhar informações, perspectivas e insights;
- para tomar decisões que possam ajudar cada um dos membros a melhorar sua atuação funcional;
- para reforçar os padrões de desempenho individual.

Equipe de alto desempenho

- compõe-se de poucas pessoas, mas com habilidades complementares;
- comprometidas umas com as outras através de objetivos comuns;
- os membros passam a confiar uns nos outros;
- há um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um.

**Gera uma sinergia positiva
por meio do esforço coordenado.**

O desempenho da equipe é maior do que a soma das contribuições individuais.



Grupo x Equipe

Katzenbach e Smith

Características	Grupos formais	Equipes (formais)
Liderança	forte e nitidamente focado	Papéis compartilhados
Responsabilidade	individual	mútua e individual
Propósito	é idêntico à missão mais abrangente da organização	específico da equipe, que ela mesma elabora
Produtos	individuais de trabalho	coletivos de trabalho
Reuniões	eficientes	Encoraja discussões abertas e reuniões ativas
Mensura	sua eficácia indireta propagando sua contribuição ao desempenho financeiro da empresa	Sua eficácia direta avaliando os produtos coletivos de trabalho
Discute, decide e delega	simplesmente	bons serviços em conjunto

Organização Formal e informal

Organização formal

conjunto de normas e regras que conduzem o andamento de todos os processos internos da organização.

Características da organização formal

- deliberadamente (formalmente) construída pela direção;
- propósito de alcançar objetivos da direção;
- lógica da racionalidade (formal, impessoal, profissional);
- divisão do trabalho e especialização;
- distribuição da autoridade e da responsabilidade;

Organização informal

Conjunto das relações informais que influencia de forma não oficial as atitudes das pessoas na organização.

Características da organização informal

- colaboração espontânea das pessoas;
- propósito de realizar objetivos que a organização formal inibe;
- lógica da informalidade;
- formação de grupos primários (informal, mas organizado);
- ultrapassa as fronteiras de departamentos;
- pode opor-se à organização formal.

A organização informal surge do interior da organização formal.

A organização informal complementa (e esperançosamente melhora) a organização formal.

Referências

- 1) BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- 2) CHARON, Joel M. Sociologia. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- 3) CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. Administração e organizações: uma introdução á teoria e à prática. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- 4) KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. The discipline of teams. Harvard business review, v. 83, n. 7, p. 162, 1993.
- 5) MOTTA, Fernando C. P.; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A organização informal. In: Introdução à organização burocrática. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983. Capítulo II p.56-87.
- 6) NEWSTROM, John W. Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- 7) ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- 8) SCHEIN, Edgar H. Psicologia Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 1994.

Grupos e equipes na pequena empresa

ADIL, Muhammad Shahnawaz; AB HAMID, Kamal Bin. Effect of teamwork on employee performance in high-tech engineering SMEs of Pakistan: A moderating role of supervisor support. **South Asian Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 122-141, 2020.

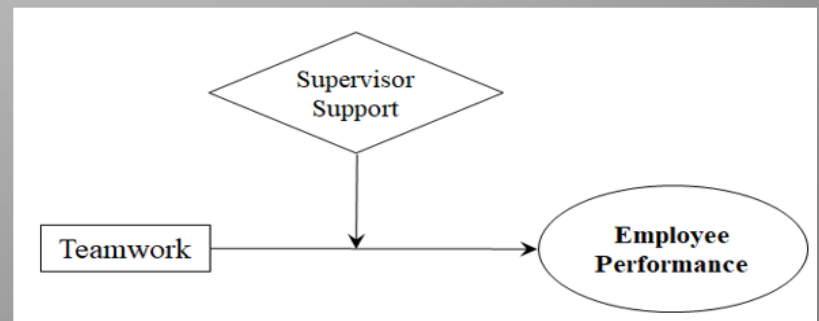
Objetivo e hipótese

Objetivo

é analisar o efeito do trabalho em equipe no desempenho dos funcionários e como essa relação é moderada pelo suporte do supervisor.

Hipótese

- H1: O trabalho em equipe tem um efeito positivo no desempenho dos funcionários.
- H2: O apoio do supervisor modera a relação entre o trabalho em equipe e o desempenho do funcionário de forma que um aumento no apoio do supervisor fortaleceria a relação positiva entre o trabalho em equipe e o desempenho do funcionário.



Amostra e medidas

Amostra:

- Foi utilizado questionário
- Obteve-se 273 respostas utilizáveis
- Respondentes: Supervisor 47%, Gerência média 39%, Alta Administração 12%, Membro do Conselho 2%.

Medidas:

- Trabalho em equipe, cinco itens adaptados de Glaser et al. (1987).
- Suporte do Supervisor, cinco itens adaptados de Glaser et al. (1987).
- Desempenho do Funcionário', cinco itens adaptados de Teclemichael Tessema e Soeters (2006).
- Esta escala foi medida em uma escala tipo Likert de cinco pontos.

Discussão

- (H1) Os resultados mostram que o **trabalho em equipe** tem um efeito significativo e positivo no **desempenho dos funcionários** nas PMEs de engenharia de alta tecnologia de Karachi, Paquistão.
 - a relação positiva é atribuída ao fato de que as empresas de engenharia operam uma série de projetos que envolvem várias equipes, geralmente compostas por uma gama diversificada de pessoas talentosas. O trabalho em equipe origina uma plataforma útil para seus membros compartilharem suas ideias novas e úteis.
- (H2) O **apoio do supervisor** desempenha um papel significativo no fortalecimento da relação positiva entre o **trabalho em equipe** e o **desempenho dos funcionários**.
 - Os funcionários geralmente observam o apoio de seu supervisor na forma de seu maior acesso aos recursos organizacionais tangíveis e intangíveis, incluindo relacionamentos externos.
 - Os supervisores também apoiam na resolução de conflitos em grupos, conectando todos os colegas no cumprimento proativo de metas definidas no prazo.

Implicações gerenciais

A alta administração das PMEs de engenharia de alta tecnologia precisa perceber que:

- Os membros da equipe só podem desempenhar o nível desejado se suas necessidades ocupacionais e emocionais forem adequadamente atendidas.
- alguns funcionários trabalham mais a vontade isoladamente, dar-lhes espaço e envolvê-los de forma que possam contribuir tanto com as equipes quanto em sua área funcional.
- o significado prático do apoio tangível e/ou intangível de um supervisor no fortalecimento do vínculo estreito entre o trabalho em equipe e o desempenho da tarefa.
- Necessitam interagir com os membros da equipe, mostrando grande interesse em suas ideias emergentes e incentivá-los a obter melhores resultados no prazo.
- Necessitam manter as equipes no caminho certo, observando cuidadosamente as condições de trabalho e fornecer feedback construtivo.