

Grupos e Equipes



Caps 8 e 9 – 11^a edição
Caps 9 e 10 – 14^a 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	<p>Melhor para pesquisar, gerar ou analisar quantidade e diversidade de informações e pontos de vista</p> <p>Maior aceitação e comprometimento do grupo com as decisões tomadas</p> <p>Articula o trabalho em paralelo</p>	<p>Eficiência e rapidez</p> <p>Potencializa a genialidade e a criatividade individual</p> <p>Potencializa visão homogênea</p> <p>Melhor para tarefas mais simples e independentes</p> <p>Melhor para decisão centralizada</p>
Possíveis desvantagens	<p>Interação e decisão em grupo consomem mais tempo</p> <p>Pressão para conformidade</p> <p>Inibição da participação</p> <p>Diluição das responsabilidades</p> <p>Domínio de subgrupos</p>	<p>Tomada de decisão prematura</p> <p>Visão unilateral</p> <p>Centralização, autoritarismo das decisões</p> <p>Trabalho isolado e desarticulado dos demais</p>

Tipos de Grupos

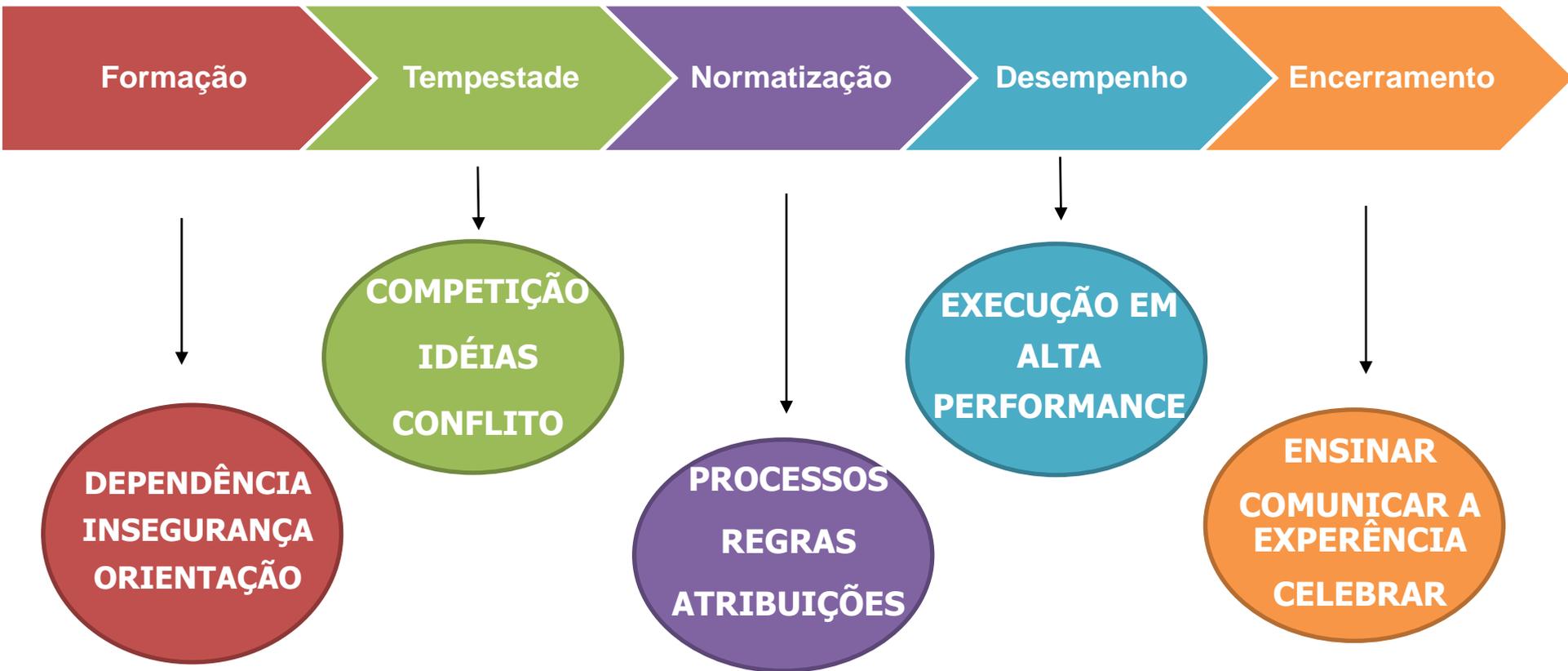
Formais:

- 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

	Grupos grandes (> 12 membros)	Grupos pequenos (< 5 membros)
Possíveis vantagens	<p>Mais diversidade de visões e de contribuições</p> <p>Decisões mais democráticas ou representativas em relação ao coletivo amplo</p>	<p>Mais rapidez na tomada de decisão</p> <p>Mais rapidez de ação</p> <p>Maior coesão</p> <p>Maior esforço individual (menor folga social)</p>
Possíveis desvantagens	<p>Dificuldade para chegar a consenso e tomar decisão</p> <p>Domínio de alguns membros ou “panelas” (subgrupos)</p> <p>Menor esforço individual (maior folga social)</p>	<p>Menor diversidade</p> <p>Menor representatividade em relação ao coletivo</p>

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)

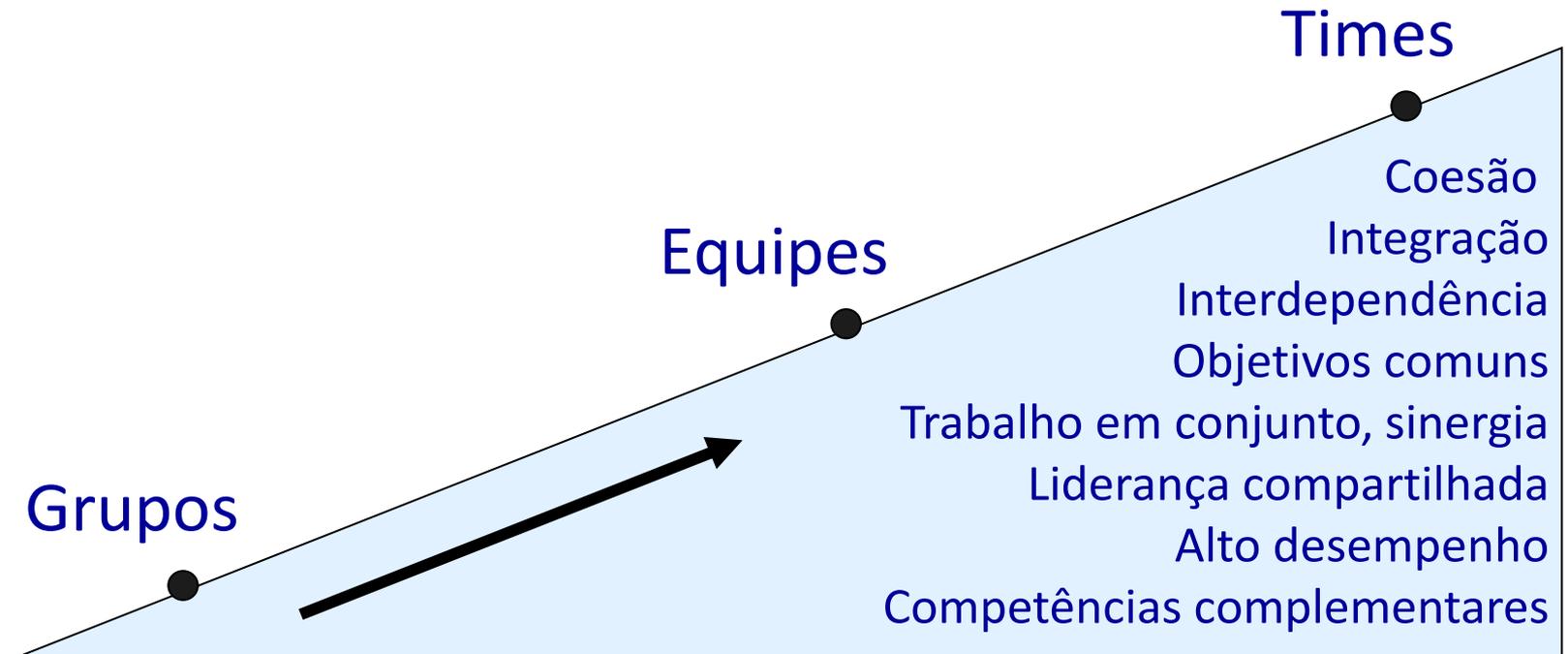
- ✓ Objetivos Claros (o que queremos realizar?)
- ✓ Atributos dos integrantes (Do que precisamos saber para nos sairmos bem?)
- ✓ Função dos integrantes (Quem é o responsável pelo quê?)
- ✓ Comunicação (Como informaremos uns aos outros daquilo que precisamos saber?)

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

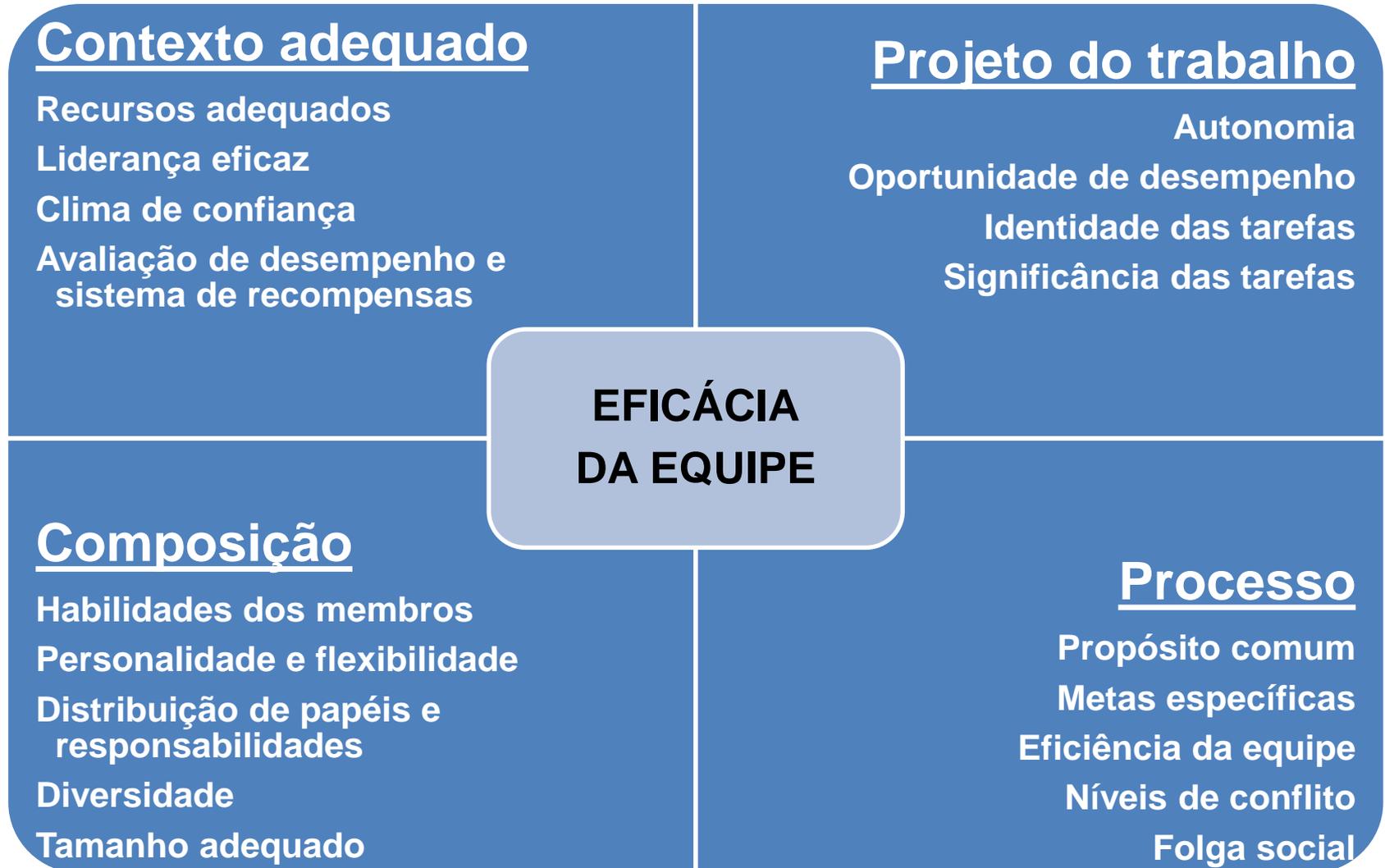
Quanto aos objetivos...

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

Quanto à estruturação...

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

Criando Equipes Eficazes



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