
2. Trabalho em equipe

- Conceitos básicos de funcionamento dos grupos
- Como criar equipes de alto desempenho
- Bibliografia:
 - Robbins, S. P.; Administração: Mudanças e Perspectivas; capítulo 10; Editora Saraiva.

Conceitos básicos de funcionamento dos grupos

- Grupo e equipe não são a mesma coisa:
 - Grupo: é um conjunto de pessoas que interagem para partilhar informações e tomar decisões a fim de se ajudarem no desempenho de suas áreas distintas de atuação.
 - Equipe: é um conjunto de pessoas cujos esforços resultam em um desempenho que é maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos.
- As organizações procuram formar e utilizar equipes para aumentar a flexibilidade e a qualidade, porém, há que se entender o comportamento dos grupos para poder convertê-los em equipes. Existem alguns conceitos básicos em relação a estrutura dos grupos:

Papéis

- É um conjunto de padrões de comportamento esperados que são atribuídos à ocupação de uma determinada posição em uma unidade social. Cada pessoa desempenha diferentes papéis de acordo com o grupo em que está, por ex. como profissional no trabalho, como aluno na escola, como membro de uma família,...

Normas

- Padrões aceitáveis de comportamento no interior de um grupo e que são compartilhados por seus membros. Elas dizem aos membros o que devem e não devem fazer sob determinadas condições.
- Quando acordadas e aceitas pelo grupo, as normas atuam como meio de influenciar as pessoas com um mínimo de controle externo, pois o grupo exerce pressão sobre seus membros para que seu comportamento siga os padrões.
- Os grupos definem o tipo de vestuário adequado, com quem cada pessoa almoça, o esforço das pessoas no trabalho, o nível de produção, etc.

Conceitos básicos de funcionamento dos grupos

Coesão

- Grau em que os membros são reciprocamente atraídos e motivados a permanecer no grupo. Alguns grupos são coesos porque algo tornou seus membros mais próximos, por ex. porque passaram muito tempo juntos, ou porque experimentaram ameaças externas.

Tamanho

- O tamanho do grupo influencia seu comportamento. Grupos grandes (12 pessoas ou mais) são bons para gerar opções diversificadas de solução. Grupos menores (máximo 7 pessoas) são melhores para realizar algo de produtivo com as contribuições.
- Um conceito associado ao tamanho do grupo é a vadiagem social, que é a tendência dos indivíduos despendem menos esforço quando trabalham coletivamente. A vadiagem social é provocada quando se tem a percepção de que os outros membros do grupo não estão cumprindo sua cota justa. Ela também é causada pela dispersão da responsabilidade, pois ela não pode ser atribuída a uma pessoa isolada.

Composição

- A maioria das atividades em grupo exige variedade de aptidões e conhecimento. Grupos heterogêneos (em relação à personalidade, habilidades, cultura) seriam propensos a ser mais eficazes que os grupos homogêneos.
- Porém os grupos heterogêneos encontram dificuldades para aprender a trabalhar juntos. A razão para esta dificuldade é a necessidade de tempo para os membros dos grupos heterogêneos se conhecerem e aprender a trabalhar com as diferenças individuais.
- Se o grupo heterogêneo tem este tempo de adaptação e aprende a trabalhar com as diferenças individuais, ele será mais eficaz que um grupo homogêneo.

Conceitos básicos de funcionamento dos grupos

Canal de comunicação informal

- É uma maneira do grupo de ter seu próprio canal de comunicação independente dos canais formais da empresa (reuniões formais, memorandos, e-mails). Em geral, tal comunicação social se desenvolve na forma de boatos.
- Mesmo quando a empresa usa os canais formais, o boato floresce, pois ele ajuda a manter as pessoas unidas, permite aos impotentes desabafarem, transmite preocupações e preenche vazios no sistema formal de comunicação.
- Os boatos emergem como resposta a situações ambíguas e que são importantes para as pessoas, ou seja, em situações que criam ansiedade, por ex. a definição sobre mudança de escritório, demissões, promoções. Estes boatos persistem até que seja conhecida a decisão que eliminará a ansiedade.
- Não se pode eliminar os boatos, pois é uma consequência natural da interação entre pessoas. Porém, pode-se diminuir seu impacto abordando as questões difíceis de maneira aberta, pois discutir o pior caso quase nunca provoca tanta ansiedade quanto imaginá-lo em silêncio.

Status

- É a posição socialmente definida e atribuída a alguém pelos demais membros do grupo. O status provoca grandes mudanças de comportamento quando os indivíduos percebem uma diferença entre o status que acreditam ter e o que os outros acham.
- O status pode ser formal ou informal. O status formal é imposto pelas empresas e é representado pelo cargo da pessoa, tipo de escritório, tipo de refeição, etc. O status informal é aquele espontaneamente concedido pelo grupo aos seus membros.
- Quando há a percepção de que a hierarquia de status é injusta, isto gera algum tipo de comportamento corretivo, por ex. reclamações ou passividade.

Conceitos básicos de funcionamento dos grupos

Conflito

- É uma situação de impasse causada por diferentes pontos de vista. O conflito não é sempre negativo, pois se o conflito é moderado e dirigido para ações, ele possibilita a autocrítica do grupo e a inovação.

O processo de tomada de decisão em grupo

- O processo interno de tomada de decisão que ocorre nos grupos, algumas vezes, os impedem de tomar decisões mais eficazes do que as decisões de um indivíduo só.
- Existem duas características dos grupos que afetam a qualidade das decisões tomadas pelo grupo, o pensamento grupal e o desvio grupal.
 - Pensamento grupal: fenômeno no qual a norma para o consenso ultrapassa a avaliação realista dos cursos alternativos de ação. Uma pessoa pode não se pronunciar em uma reunião devido ao receio da pressão do grupo para se alinhar com a idéia dominante. O pensamento grupal se manifesta, por ex., quando os membros do grupo defendem fortemente suas idéias, questionam ou criticam aqueles que apresentam novas idéias, apressam a tomada de decisão e interpretam o silêncio como consentimento.
 - Desvio grupal: Nos grupos a discussão pode provocar um desvio significativo nas posições individuais. Por ex., se uma pessoa tem uma posição individual conservadora, em um grupo, ela pode assumir uma posição de maior risco, ou vice-versa. Normalmente o que ocorre é um desvio grupal rumo ao risco, o que é explicado pela dispersão da responsabilidade nos grupos.

Como criar equipes de alto desempenho

Tamanho das equipes

- As melhores equipes tendem a ser pequenas, máximo de 12 pessoas. Uma equipe grande não consegue desenvolver a coesão, o comprometimento e a responsabilidade mútua necessários para alcançar um desempenho elevado.

Aptidões dos membros

- Para ser eficaz no trabalho, uma equipe exige 3 tipos de habilidades:
 - Habilidade na área de atuação, ou conhecimento técnico e experiência
 - Capacidade analítica para identificar problemas, encontrar alternativas de solução e tomar decisões
 - Habilidades interpessoais, como capacidade de ouvir, dar feedback e resolver conflitos pessoais.

Distribuição de papéis

- As pessoas dentro de um grupo desempenham papéis diferentes, tal como acontece no futebol. As pessoas devem assumir um papel de acordo com sua personalidade para contribuir no resultado do grupo. Existem os seguintes papéis fundamentais:
 - Criador: apresenta idéias novas
 - Promotor: defende as idéias após terem sido apresentadas
 - Analisador: realiza análise das opções
 - Organizador: estabelece estrutura de trabalho e o atendimento às regras
 - Integrador: fornece direção, coordena e integra os esforços
 - Mantenedor: trava combates externos

Comprometimento com a missão

- As equipes eficazes possuem um propósito relevante comum para alcançar, é a sua missão, que dá direção, ímpeto e comprometimento.

Como criar equipes de alto desempenho

Definição de objetivos

- As equipes bem sucedidas traduzem sua missão em objetivos específicos, mensuráveis e realistas.

Tratamento da vadiagem social

- Equipes bem geridas fazem com que seus membros sejam responsabilizados individual e coletivamente pela missão e os resultados. Ao invés de encobrir as pessoas que querem ser “caronistas”, a equipe eficaz aplica medidas corretivas para fazer a pessoa atingir o nível de produtividade esperado.

Sistemas de avaliação de desempenho adequados

- Para que as pessoas sejam responsáveis individual e coletivamente pelos resultados, o sistema de avaliação deve ser planejado para recompensar o comportamento desejado.
- Assim, além das avaliações e recompensas individuais, como salários e comissões de venda pessoais, deve-se ter avaliações baseadas em grupos, como participação nos lucros, comissão por vendas do grupo, etc.

Tratamento dos problemas do pensamento e desvio grupal

- Aplicar técnicas de brainstorming, ou seja, o processo de geração de idéias voltado a incentivar toda e qualquer opção de solução e a restringir críticas.
- Após o brainstorming, deve-se possibilitar espaço para que cada membro do grupo avalie as opções, coloque suas decisões e discuta com o grupo.
- Ter um facilitador na reunião, que é uma pessoa externa, imparcial e coordenadora dos esforços do grupo a fim de garantir a eficácia grupal e a liberdade de expressão.