

# Caso Prático | Férias de Verão

Trabalho Final de Trabalho em Equipa



UC Trabalho em Equipa | CT02

**Licenciatura** Ciência de Dados | 1ºAno | CDA1

**Docente**

Professora Doutora Marta Mello e Sampayo

André Filipe Gomes Silvestre N°104532

# Índice

	Página
<b>Introdução .....</b>	<b>3</b>
<b>Férias de Verão   Caso Prático .....</b>	<b>4</b>
1. Que características das equipas se podem aplicar a este grupo de estudantes e quais não são aplicáveis? Que papéis dentro da equipa assumem os intervenientes? Justifique.....	4
2. Que critérios poderiam ser formulados pelo Senhor Tobias para melhorar a eficácia desta equipa? Justifique.....	5
3. Que obstáculos estão a dificultar a atuação da equipa e como podem ser ultrapassados? Justifique. ....	6
4. Que problemas da tomada de decisão ocorreram nesta equipa e o que poderia ser realizado para prevenir estes enviesamentos? Justifique.....	7
<b>Conclusão .....</b>	<b>8</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>9</b>

# Introdução

O Trabalho em Equipa está presente na História desde que há registo das primeiras sociedades organizadas. Foi através deste que o Homem recebeu competências, ficando apto a ganhar controlo sobre o seu meio ambiente, expandir territórios, e manter a paz no mundo.

Atualmente, mais do que nunca, este paradigma de Trabalho em Equipa é fundamental nas nossas vidas, sendo o pilar da sociedade ocidental, na qual o encontramos nas empresas, nos hospitais, e inclusive no espaço.

Na base da organização laboral é frequente haver equipas de projeto compostas por pessoas do mesmo departamento, ou de vários departamentos. Logo acima, podem existir equipas de gestão que são compostas pelas chefias de departamento.

Nas organizações com conselho de administração, é esperado que os administradores ou acionistas principais se comportem como uma equipa. Um estudo feito por Kirkman, Gibson, e Shapiro (2001) mostra, a título de exemplo, que aproximadamente 100% das empresas no ranking *Fortune 500* têm o seu trabalho estruturado com base em equipas.

No quotidiano, mais do que em qualquer outra época histórica, a necessidade de se ser competitivo e a vontade de superar novas barreiras criou as condições essenciais para que as organizações do século XXI vissem nas equipas de trabalho a chave para o sucesso organizacional.

A fim de estudar o trabalho em equipa, tendo por base a aprendizagem obtida na Unidade Curricular precisamente com este nome (Trabalho em Equipa), pretende-se com este trabalho analisar um caso prático, salientando aspetos do trabalho em equipa, tais como, as características da equipa, a eficácia da mesma, os obstáculos que possa ter ultrapassado, e os problemas inerentes à tomada de decisão.

## Férias de Verão | Caso Prático

### **1. Que características das equipas se podem aplicar a este grupo de estudantes e quais não são aplicáveis? Que papéis dentro da equipa assumem os intervenientes? Justifique.**

Segundo o conceito de equipa de trabalho na perspetiva de Hackman (1986) e McGrath (1991), podemos identificar no caso prático os principais fatores que definem uma equipa de trabalho.

Primeiramente, referente à existência de um objetivo comum e partilhado, podemos observar no caso prático apresentado que, o dono do restaurante, Tobias Verdasca, tinha um objetivo claro e definido aquando da contratação de jovens estudantes para a época de verão, sendo este *“colmatar as necessidades de mão-de-obra, sempre sentidas nesta altura do ano e melhorar o relacionamento com a comunidade”*. Porém, o grupo dos 9 jovens contratados, não partilhava o mesmo objetivo de ajudar o Senhor Tobias nesta altura do ano tão concorrida na restauração, querendo apenas trabalhar menos quando havia maior movimentação e mais quando não se fazia nada, a fim de receber maior salário. Assim sendo, podemos dizer que o Senhor Tobias é o líder da equipa e os restantes 9 estudantes eram meros elementos da equipa. Contudo, devido à liderança fraca do patrão, tal como analisarei posteriormente, que os possibilita fazerem o que querem, este grupo de estudantes irá assumir Filipe como sendo o chefe da equipa, uma vez que este interveio contra o Senhor Tobias.

Seguidamente, no que diz respeito à interdependência de tarefas, estes jovens revelam que não são interdependentes uns dos outros, uma vez que *“se a carga de trabalho parecer de seis horas, o grupo de estudantes diminui o ritmo de trabalho de propósito para poder trabalhar sete horas, recebendo assim uma hora extra”*, enquanto que nas *“ocasiões em que o grupo quer terminar cedo o trabalho e chegar à discoteca antes das duas horas da manhã, um trabalho estimado em seis horas é feito em cinco horas.”* Através deste excerto percebemos que apesar de serem capazes de realizar eficazmente as tarefas que lhes competem, estes jovens não vão ao encontro da necessidade do Senhor Tobias. Mais adiante, na frase *“Todos os elementos do grupo são obrigados a obedecer às normas de funcionamento do grupo, sendo repreendidos verbalmente quando as desrespeitam.”*, podemos perceber que a equipa não é interdependente entre si, mas dependente da opinião dos outros e, caso não fizessem o que era conveniente para os restantes colegas, seriam repreendidos verbalmente.

É ainda importante salientar que outra das características basilares que o grupo de jovens não tem é o respeito, uma vez que, tal como exposto na citação apresentada anteriormente, quando as regras do grupo não eram obedecidas, o elemento que as descumprisse era repreendido verbalmente.

Um terceiro aspeto fundamental para que o trabalho em equipa possa acontecer é a existência de um grupo com número limitado de indivíduos, o que se verifica no caso apresentado, uma vez que o número de elementos está compreendido entre 3 e 9, possibilitando por isso que possam ser mais eficazes.

Por último, para que as equipas de trabalho possam funcionar é necessário haver autonomia, e relativamente ao grupo de jovens, estes têm capacidades de realizar as tarefas autonomamente, devido principalmente ao grau de liberdade (até em demasia) que o Senhor Tobias lhes oferece, o que é evidente na flexibilidade dos horários, referidas em *“Contudo, os interesses que os elementos do grupo possuem em cada dia de trabalho, são salvaguardados pela existência de um código comum, segundo o qual, independentemente da procura que o restaurante possui, são eles que decidem a exata duração do trabalho.”*

## **2. Que critérios poderiam ser formulados pelo Senhor Tobias para melhorar a eficácia desta equipa? Justifique.**

Segundo o modelo integrativo de Thompson (2004) e a teoria episódica dos processos de trabalho em equipa na perspectiva de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), é possível enumerar alguns critérios para melhorar a eficácia da equipa.

Salientando a coordenação, um dos critérios que deveria ser inicialmente estipulado pelo Senhor Tobias, era os horários, pois ao dar demasiada liberdade ao grupo de jovens, estes acabaram por usar esta norma a seu proveito, culminado no desagrado do próprio (*“defraudado nas suas expectativas acerca do trabalho dos estudantes”*). Assim, este deveria ter um papel mais preponderante de liderança, fixando o horário do grupo.

Visto que as equipas são altamente influenciadas pelo contexto social em que operam, uma das medidas que poderia ser favorável à eficácia do grupo de jovens, prende-se com o interesse deste em ir à discoteca, pelo que uma das medidas poderia ser a fixação do número de horas adequadas igualmente, aos interesses de ambas as partes, uma vez que assim haverá o interesse e a satisfação dos jovens aliado ao do Senhor Tobias.

### 3. Que obstáculos estão a dificultar a atuação da equipa e como podem ser ultrapassados? Justifique.

Os obstáculos presentes neste caso prático dizem respeito a aspetos inerentes à própria equipa, e descrevem situações disfuncionais que quando mal geridas podem levar à extinção da equipa, e ao incumprimento dos objetivos estabelecidos, tal como se verificou.

De facto, um dos obstáculos que está a dificultar a atuação da equipa é a liderança fraca do Senhor Tobias, sendo esta quase inexistente. Este é um problema de estrutura e ocorre quando um líder que não é capaz de satisfazer as necessidades da equipa, tal como visível no excerto *“Tobias Verdasca ouviu e sem saber o que fazer, abandonou a sala onde reunira com os estudantes.”* Neste, podemos verificar que o Senhor Tobias, ao tentar repreender os estudantes pelo seu mau desempenho que culmina no incumprimento do objetivo pré-estabelecido aquando da contração dos mesmos, acaba por não ter uma resposta à medida do seu cargo de liderança. Assim, mostra-se incapaz de ter este papel de relevância.

Como consequência desta liderança fraca, *“Os restantes companheiros de Filipe felicitaram-no pela coragem evidenciada e garantiram-lhe total apoio no que acabara de dizer.”*. Ou seja, o grupo de jovens, acaba por continuar a fazer aquilo que sempre fizera.

Uma das soluções para este problema, era o Senhor Tobias, ter uma atitude de liderança e mostrar-se capaz de se impor ao grupo de jovens, repreendendo-os tal como deveria ser; ou arranjar alguém para o cargo, tal como tentou fazer.

Outro dos obstáculos aqui representados é o fenómeno de “Ir à Boleia” ou *Social Loafing*, sendo este um problema de relação no qual os jovens usam a regra de *“um por todos e todos por um”* como bandeira coletiva. Este facto é corroborado na parte em que o Senhor Tobias fala com Sara e Alexandre, tentando arranjar uma solução para o incumprimento da equipa, porém as jovens hesitaram em aceitar o cargo de chefes de equipa, uma vez que, *“[n]ão sabiam como os restantes colegas iriam reagir.”* Aqui é também visível a falta de confiança das jovens para se oporem aos restantes colegas.

A solução para este problema, passa por tentar que estas jovens ultrapassassem este pensamento, e quando estivessem em funções, pudessem ser eficazes chefes de equipa.

## 4.

### **Que problemas da tomada de decisão ocorreram nesta equipa e o que poderia ser realizado para prevenir estes enviesamentos? Justifique.**

Grande parte da tomada de decisão e geração de ideias é feita por equipas, no entanto, a tomada de decisão em equipa está sujeita a enviesamentos que podem influenciar a qualidade das decisões tomadas e, eventualmente, impedir que a equipa tire o máximo partido dos seus recursos (Paulus, Larey, & Dzindolet, 2001).

No caso em estudo, há uma tendência para que o grupo obtenha um consenso sem uma avaliação realista das várias alternativas, sendo este o problema de *Pensamento de Grupo*. Este fenómeno deve-se à elevada coesão do grupo de jovens que quando confrontado pela ineficiência do seu trabalho, não viu as várias alternativas, mas apenas considerou a intervenção de Filipe como certa. Tudo isto está presente no excerto:

*“Os restantes companheiros de Filipe felicitaram-no pela coragem evidenciada e garantiram-lhe total apoio no que acabara de dizer. Contudo, Sara pareceu vacilar no seu apoio a Filipe, ao confrontá-lo com a possibilidade de a experiência de trabalho terminar por decisão do Senhor Tobias. De imediato, todo o grupo rodeou Sara e lhe fez sentir que tais hesitações não eram toleradas em nome da máxima “um por todos e todos por um”.”*

Este excerto pode ainda representar outro problema na tomada de decisão, o *Equívoco do Consenso* (ou *Paradoxo de Abeline*), dado que Sara não contestou mais o seu ponto de vista face à situação, pois temia que houvesse conflito no grupo. Assim, verificamos que cada um dos elementos do grupo adota uma decisão porque pensa que ela é desejada pelos restantes elementos, não tendo em conta aquilo que pensa.

Visando prevenir estes enviesamentos, poderiam ser tomadas algumas medidas. Começando *Pensamento de Grupo*, estas poderiam passar por: controlar o tamanho da equipa, dividindo-os; criar uma atmosfera de discussão de diferentes pontos de vista; introduzir o papel de advogado do diabo; e definir princípios e procedimentos para a decisão.

Já relativamente ao *Equívoco do Consenso*, algumas das medidas poderiam ser: confrontar a equipa com o problema; incentivar o voto secreto; estruturar a decisão como um problema e não como um juízo; e incentivar as discussões de pontos de vista opostos.

## Conclusão

O paradigma de trabalho em equipa é preponderante nos dias de hoje, mas para que este possa ocorrer eficazmente, sem obstáculos e com boas tomadas de decisões tem-se de enumerar os vários enviesamentos e tentar arranjar soluções para os mesmos, de forma que estas equipas sejam capazes de alcançar os objetivos que se pretendem.

Mitigando todos os problemas inerentes à própria equipa ou não, podemos através do trabalho em equipa ter muito sucesso naquilo que fazemos, cumprindo todos os objetivos definidos. Este é um paradigma que veio para ficar, ainda para mais, quando aliado às novas tecnologias, há já imensas soluções para que remotamente este trabalho em equipa possa acontecer.

## Apreciação Global da UC

Quer a nível académico ou laboral, há trabalho em equipa, e essa é a realidade do mundo atual. Mais do que nunca esta UC deveria inclusive ser obrigatória, pois, no meio académico em que estamos inseridos, o trabalho em equipa é fundamental para a realização de vários projetos que por vezes implica, inclusive, o término ou não da própria UC.

Acredito ser relevante fomentar a cooperação e coordenação de diferentes grupos, pondo-os à prova, de modo que possa haver conflitos e potenciarem-se soluções para os mesmos. E acho que é precisamente isso que esta UC propõe.

Relativamente às aulas, estas devem continuar a ter maioritariamente a parte prática, pois é através desta que podemos ver os vários conceitos desta temática em casos reais e atuais.

Concluo assim, que tal como os objetivos deste trabalho, também os da própria UC foram cumpridos com sucesso.



# Referências Bibliográficas

*TPC's de Trabalho em Equipa.* (2021). [Slides]. BlackBoard.

*Trabalho em Equipa | Curso Online.* (2021). [Videos]. ISCTE Online Learning.  
<https://online-learning.iscte-iul.pt/bo/courses/trabalho-equipa>