

# Grupos nas organizações: Equipas de trabalho

---

CET PARP  
Psicossociologia das Organizações

# Conteúdos Programáticos

---

- # Conceção e estrutura das Organizações
- # Contrato psicológico
- # Satisfação e Motivação no trabalho
- # **Grupos nas organizações – Equipas de trabalho**
- # Comunicação nas Organizações
- # Liderança Organizacional
- # Clima e Cultura Organizacional
- # Mudança e Desenvolvimento Organizacional

# Gestão de Equipas

---

**Grupo ou equipa?**



# Gestão de Equipas

---

Para Cunha et al (2006, p. 403), “Embora a distinção seja por veze defendida, neste capítulo tomamos os termos como equivalentes. A razão é simples: quando procedem à distinção, muitos autores identificam as **equipas como grupos coesos**, interdependentes e com objetivos fortemente partilhados.”

“Um grupo pode funcionar com maior ou menos ‘espírito de equipa’, mas não deixa de ser... um grupo.”

# Gestão de Equipas

---



Quais as funções dos grupos, do ponto de vista das organizações:

- ✓ **Organização e estruturação do trabalho:** os grupos permitem juntar um conjunto complexo de capacidades e competências específicas, que dificilmente se poderão encontrar numa só pessoa, e atribuir-lhes diferentes tarefas.

**Exemplo:** Uma equipa numa sala de operações cirúrgicas exemplifica esta reunião de capacidades para a realização de um conjunto interdependente e complexo de tarefas necessárias à prossecução de um objetivo.

# Gestão de Equipas

---



Quais as funções dos grupos, do ponto de vista das organizações:

- ✓ **Coordenação e ligação** entre unidades interdependentes numa organização.

**Exemplo:** Numa faculdade, o conselho pedagógico serve para assegurar o bom andamento do programa, através da coordenação de esforços e aumento de informação entre representantes dos professores e dos alunos.

# Gestão de Equipas

---



Quais as funções dos grupos, do ponto de vista das organizações:

- ✓ **Geração de ideias e soluções novas:** quando a informação está muito dispersa e/ou quando é necessário estimular a criatividade, um grupo pode ajudar a satisfazer esse objetivo.

**Exemplo:** É prática comum criar equipas multifuncionais para o desenvolvimento de novos produtos.

# Gestão de Equipas

---



Quais as funções dos grupos, do ponto de vista das organizações:

- ✓ **Resolução de problemas:** que, pela sua complexidade ou pela quantidade e dispersão de informação e das alternativas, dificilmente poderá ser alocada individualmente.

# Gestão de Equipas

---



Quais as funções dos grupos, do ponto de vista das organizações:

- ✓ **Aumento do empenho e envolvimento** dos indivíduos em decisões complexas, para facilitar a sua implementação. Desta forma, podem resolver-se conflitos, negociar-se soluções, testar-se alternativas – vendo-se facilitada a aceitação das decisões tomadas.

**Assim:** as pessoas tendem a empenhar-se mais na implementação de uma decisão em cuja tomada participaram (ou seja, que também sentem como sua!) do que na colocação em prática de uma decisão tomada autocraticamente.

# Gestão de Equipas

---



Quais as funções dos grupos, do ponto de vista dos indivíduos:

- ✓ **Necessidades sociais, de associação:** ou seja, necessidades de amizade, de apoio social, de sentir que preocupa e tem algo a partilhar.

# Gestão de Equipas

---



Quais as funções dos grupos, do ponto de vista dos indivíduos:

- ✓ **Sentimento de identidade e auto estima:** na medida em que a identidade e a auto estima individuais decorrem em parte das características dos grupos a que se pertence, bem como dos papéis desempenhados nesses grupos.

# Gestão de Equipas

---



Quais as funções dos grupos, do ponto de vista dos indivíduos:

- ✓ **Necessidade de reduzir a ansiedade e o sentimento de impotência:** particularmente importante nos períodos de incerteza. A discussão com outros elementos do grupo ajuda a definir a envolvente, testando a realidade em que se encontram e permitindo planear comportamentos futuros.

# Gestão de Equipas

---



Quais as funções dos grupos, do ponto de vista dos indivíduos:

- ✓ **Resolução de problemas**, sejam eles de natureza pessoal ou relacionados com o trabalho.

**Exemplo:** é frequente que as pessoas aprendam as suas tarefas e novas competências em grupos, e que adquiram expectativas realistas quanto à quantidade e qualidade do seu trabalho.

# Gestão de Equipas

---



## **DIMENSÕES DOS GRUPOS:**

“Os grupos têm que ser suficientemente grandes para realizarem as tarefas que lhes são atribuídas, mas se demasiado grandes, podem ser disfuncionais devido ao aumento das necessidades de coordenação ou redução do envolvimento. Assim, devem ser constituídos pelo menor número de pessoas necessário para realizar o trabalho.”

Campios, Medsker e Higgs cit. Cunha, et al (2006)

# Gestão de Equipas

---



## DIMENSÕES DOS GRUPOS

### Factos:

- dimensão ideal é de 5 a 7 elementos;
- número par apresenta maiores probabilidades de conflito e empate em decisões, mas mais eficaz em decisões por consenso e decisões que requeiram análise cuidadosa;
- número ímpar mais vantajoso em situações de votação, porque não gera empate.

# Gestão de Equipas

---



# Gestão de Equipas

---

## PAPÉIS DOS INDIVÍDUOS NOS GRUPOS

- Coordenador
- Líder Funcional
- Criativo
- Captador de recursos
- Avaliador
- Implementador
- Companheiro de equipa
- Aperfeiçoador
- Especialista



# Gestão de Equipas

---



## PAPÉIS DOS INDIVÍDUOS NOS GRUPOS

### **Coordenador:**

- Possui maturidade emocional, é confiante e disciplinado, clarifica os objetivos, promove a tomada de decisão e sabe delegar.

### **Líder Funcional:**

- Dinâmico, possui uma personalidade dominante e lida bem com a pressão. É enérgico e impaciente, e mobiliza o grupo para os seus objetivos funcionais.

# Gestão de Equipas

---



## PAPÉIS DOS INDIVÍDUOS NOS GRUPOS

### **Criativo:**

- O indivíduo dominante do ponto de vista intelectual e a fonte de ideias criativas. Imaginativo e não ortodoxo, resolve problemas complexos, mas é geralmente mau comunicador e pouco preocupado com detalhes.

### **Captador de recursos:**

- Elemento extrovertido, popular e sociável, que arranja novos contactos e ideias, que estabelece a ligação do grupo com o exterior e explora oportunidades.

# Gestão de Equipas

---



## PAPÉIS DOS INDIVÍDUOS NOS GRUPOS

### **Avaliador:**

- Elemento que possui grande inteligência analítica, com capacidade para dissecar cuidadosamente as ideias e argumentos. É o analista sóbrio, fio e estratégico, mas de confiança.

### **Implementador:**

- Organizador pragmático e metódico, que transforma as ideias em planos e calendários. É metódico no que diz respeito à qualidade e é determinado.

# Gestão de Equipas

---



## PAPÉIS DOS INDIVÍDUOS NOS GRUPOS

### **Companheiro de equipa:**

- Cooperativo, emocionalmente estável, disponível para prestar apoio aos outros membros do grupo. Sabe ouvir, é popular e evita o conflito.

### **Aperfeiçoador:**

- Conscienzoso e ansioso, mantém a atenção do grupo para o cumprimento dos prazos e verifica os detalhes para que o trabalho saia pontualmente e sem erros.

# Gestão de Equipas

---



## PAPÉIS DOS INDIVÍDUOS NOS GRUPOS

### Especialista:

- Dedicado, auto motivado e fornece o conhecimento e as competências numa determina área técnica.

É improvável que um grupo tenha todos os papéis presentes, mas pode ser desejável ter a maior parte deles.

**Os autores Belbin e Senior afirmam que o coordenador, o criativo e o avaliador são vitais para eficácia do grupo.** (cit Cunha et al, 2006:411)

# Gestão de Equipas

---

## ESTÁDIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

- FORMAÇÃO (“quebra do gelo”):**
- TEMPESTUOSIDADE**
- NORMATIVO**
- INTEGRAÇÃO TOTAL**
- SEPARAÇÃO/REORIENTAÇÃO**



# Gestão de Equipas

## ESTÁDIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

---



**FORMAÇÃO (“quebra do gelo”): “Como é que me ajusto ao grupo?”  
“Porque é que estamos aqui?”**

- ✓ Grandes incertezas quanto ao propósito do grupo, sua estrutura e liderança.
- ✓ Baixos níveis de confiança mútua.
- ✓ Descubrem quais os comportamentos adequados quanto às tarefas e relações interpessoais.
- ✓ Confusão e incerteza sobre como agir e quais os benefícios por pertencerem ao grupo.
- ✓ Se o líder formal não fizer valer a sua autoridade, pode emergir um líder alternativo, que oriente e direcione o grupo.
- ✓ No final deste estágio, os indivíduos começam a considerar-se membros do grupo.

# Gestão de Equipas

## ESTÁDIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

---



**TEMPESTUOSIDADE: “Qual é o meu papel aqui?”**

**“Porque é que estamos em luta com os responsáveis e com quem realiza as coisas?”**

- ✓ Considerável emocionalidade e tensão no grupo.
- ✓ Alguma clarificação de papéis.
- ✓ Podem desenvolver-se subgrupos.
- ✓ Os indivíduos tentam impor as suas preferências e atingir posição de status desejada.
- ✓ Pode emergir resistência ao(s) líder(es).
- ✓ No final deste estágio, se não houver conflito, a liderança é clarificada.

# Gestão de Equipas

## ESTÁDIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

---



**NORMATIVO: “O que é que os outros esperam de mim?”**

**“Podemos chegar a acordo sobre os nossos papéis e tarefas como grupo?”**

- ✓ Grupo começa a funcionar de forma mais coordenada.
- ✓ Reforço da identidade de grupo e da coesão.
- ✓ No final deste estágio, verifica-se solidificação da estrutura do grupo e assimilação de um conjunto relativamente estável de normas sobre os comportamentos considerados aceitáveis.

# Gestão de Equipas

## ESTÁDIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

---



### INTEGRAÇÃO TOTAL:

**“Como é que posso desempenhar o melhor possível o meu papel?”**

**“ Como podemos realizar o trabalho apropriadamente?”**

- ✓ Grupo denota maturidade e organização.
- ✓ Questões sobre relacionamentos e liderança estão resolvidas.
- ✓ Membros do grupo trabalham bem em conjunto e adaptam-se à envolvente.
- ✓ As discordâncias são encaradas de modo positivo, sendo resolvidas de maneira criativa.

# Gestão de Equipas

## ESTÁDIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

---



### SEPARAÇÃO/REORIENTAÇÃO:

“O que vem a seguir?”

“ Como podemos fazer a transição?”

- ✓ Sentimentos diversos: satisfação pela tarefa realizada; tristeza pelo fim dos relacionamentos de camaradagem.
- ✓ Dissolução também se pode dar por o grupo não ser capaz de levar a cabo a tarefa ou por as normas desenvolvidas não serem as mais eficazes.
- ✓ O grupo pode reorientar-se para outras tarefas ou responsabilidades.

# Gestão de Equipas

---



## CONSELHOS PARA LIDERAR UMA EQUIPA:

- ✓ Clarifique quem é o líder de facto, pois também há líderes informais.
- ✓ Inspire-se primeiramente em si, para depois poder contagiar a equipa.
- ✓ Crie um ambiente em que as pessoas se ouvem mutuamente.
- ✓ Defina objetivos claros e realistas.
- ✓ Uma vez por semana, realize uma reunião que permita às pessoas partilharem os seus sentimentos.

✓ ...

# Gestão de Equipas

---



## CONSELHOS PARA LIDERAR UMA EQUIPA:

- ✓ Junte regularmente os membros da equipa – pois não há trabalho de equipa quando as pessoas se isolam ou apenas comunicam esporadicamente.
- ✓ Defina bem as tarefas de cada membro, de modo que cada um saiba o que lhe cabe e compreenda como pode contribuir para o sucesso da equipa.
- ✓ Assegure que todas as pessoas estão incumbidas de tarefas desafiantes – sob pena de a desmotivação surgir.

✓ ...

# Gestão de Equipas

---



## CONSELHOS PARA LIDERAR UMA EQUIPA:

- ✓ Faça minutas das reuniões de trabalho, das quais constem as decisões tomadas, os prazos e as responsabilidades pela execução.
- ✓ Saiba lidar com pessoas difíceis.
- ✓ Reveja e avalie o progresso dos trabalhos. Faculte aos membros do grupo *feedback*, para que seja mudado o que é necessário rever, e sejam reforçadas as atuações eficazes.
- ✓ Compreenda que as equipas atravessam diversas fases, e que cada uma requer diferentes estilos de liderança.

