

Equipes de alta performance

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Outubro 2011

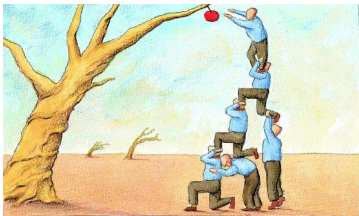
OBJETIVO



- Definir grupo de trabalho;
- Abordar características gerais dos grupos;
- Diferenciar grupos de equipes.

O QUE É UM GRUPO?

...dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando a obtenção de um determinado objetivo.



Robbins (2005)

TIPOS DE GRUPOS

- Formal – definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho;

ex. tripulação de um navio

Informal – alianças que não são estruturadas pela organização, formam-se naturalmente;

ex. colegas que saem juntos

- Comando – determinado pelo organograma, reportagem direta;

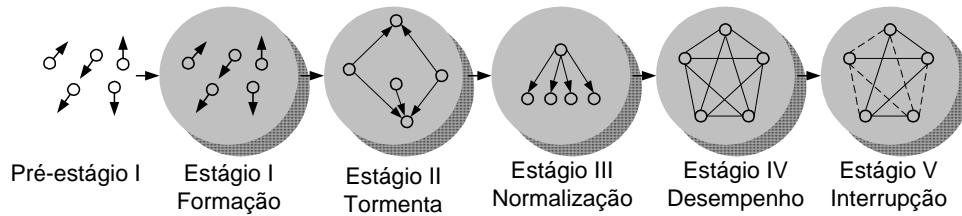
ex. diretora de escola e professores

- Tarefa – determinado pela organização, executa determinada tarefa (rompe fronteiras).

ex. equipe de projeto

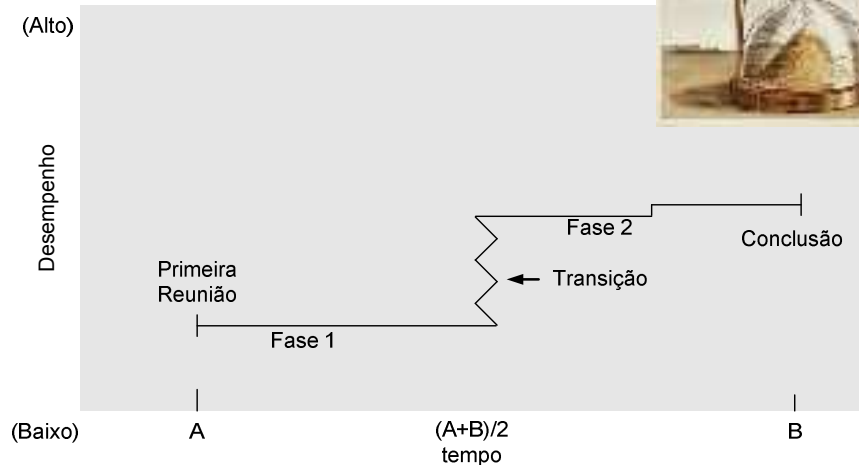
grupo de interesse e grupo de amizade

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DO GRUPO

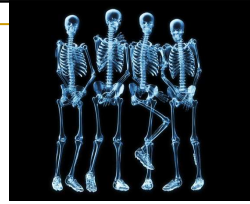


Determinado nível de conflito pode conduzir para um alto desempenho

GRUPOS TEMPORÁRIOS



ESTRUTURA DO GRUPO



- **Papéis:** padrões comportamentais esperados;
ex.: mãe, marido, filha, chefe, supervisora, etc.
- **Normas:** padrões aceitáveis de comportamento compartilhado;
 - Hawthorne:
 - Iluminação – grupo de controle e experimental;
 - Separação grupo de mulheres - montagem de relês cresceu;
 - Incentivo salarial por produção – grupo produziu menos do que a capacidade.
- **Status:** posição social atribuída, papéis, direitos e rituais;
- **Tamanho:** maiores = diversidade idéias, menores = produtividade (folga social) – recomendado grupos de 5 ou 7 elementos;
- **Coesão:** atração e motivação pelo grupo - tamanho, concordância, *status*/admissão, competição de grupos e isolar.

Pessoas são contratadas pelo conhecimento e demitidas pela atitude

TIPOLOGIA DE DESVIOS DE COMPORTAMENTO

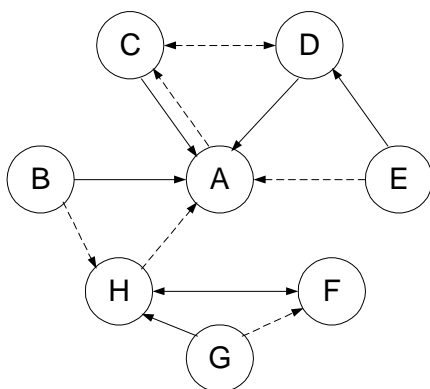
Categoria	Exemplos
Produção	Sair mais cedo Reduzir ritmo de trabalho Desperdiçar recursos
Propriedade	Sabotagem Mentir sobre horas trabalhadas Roubar da organização
Política	Mostrar favoritismos Fazer fofocas e espalhar boatos Culpar colegas
Agressões Pessoais	Assédio sexual Abuso verbal Roubar dos colegas

ASPECTOS GERAIS DOS GRUPOS

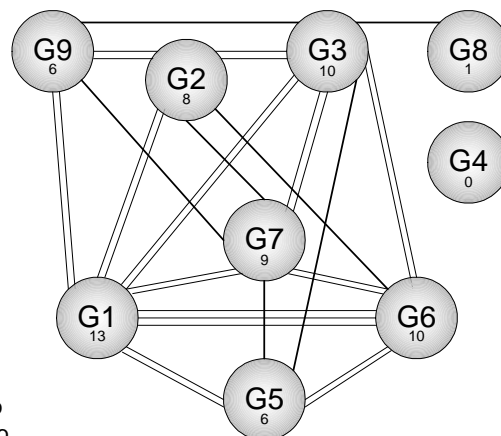
- Pensamento grupal;
- Mudança grupal;
- Técnicas de tomada de decisão:
 - Interação;
 - *Brainstorming*;
 - Técnica nominal;
 - Reunião eletrônica.



ESTUDO DE REDES SOCIAIS



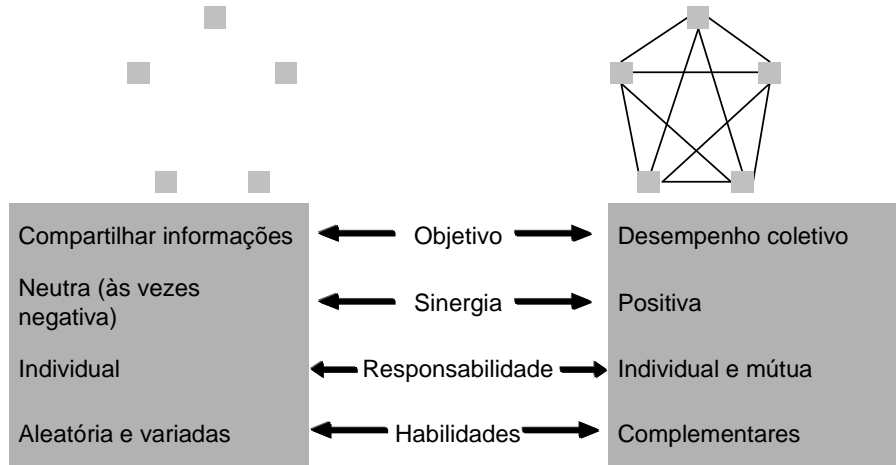
—————> Primeira indicação
- - - - -> Segunda indicação



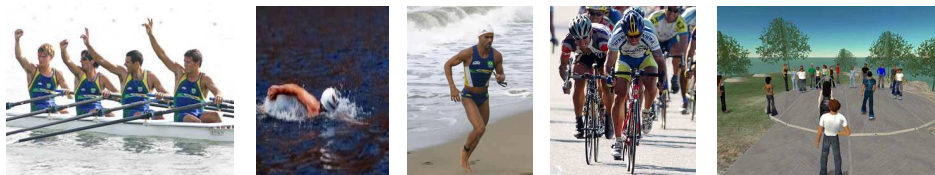
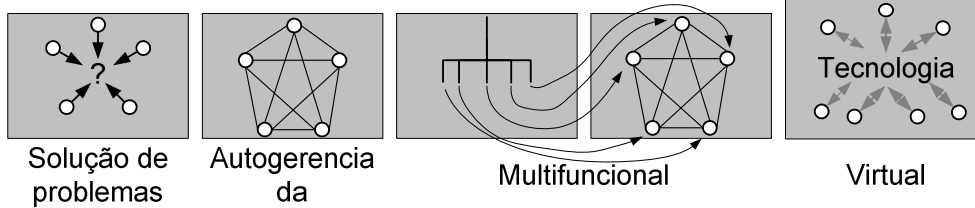
GRUPOS X EQUIPES

Grupos de trabalho

Equipes de trabalho



TIPOS DE EQUIPES



EQUIPES EFICAZES



■ Contexto:

Recursos adequados, liderança, confiança, avaliação de desempenho e recompensas.

■ Composição:

Habilidades, personalidade, papéis, diversidade, tamanho, flexibilidade, e preferências.

■ Projeto do trabalho:

Autonomia, variedade de habilidades, identidade das tarefas e significância.

■ Processo:

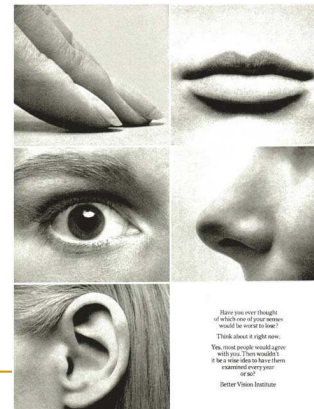
Propósito comum, metas específicas, eficiência, níveis de conflitos e folga social.



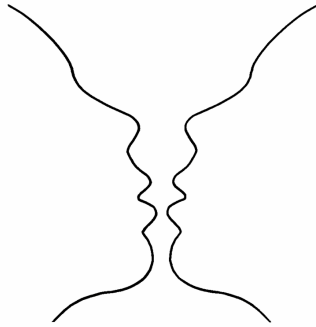
Percepção

A percepção é o processo pelo qual os indivíduos **processam** e **interpretam** suas impressões sensoriais com finalidade de **dar sentido** ao seu ambiente.

- Percepção seletiva;
- Efeito Halo;
- Efeito de Contraste;
- Projeção;
- Estereotipagem.



Fatores que Influenciam a Percepção



Fatores na situação:
- Momento;
- Ambiente de trabalho;
- Ambiente social.



Fatores no observador:
- Atitudes;
- Motivações;
- Interesses;
- Experiência;
- Expectativas;

PERCEPÇÃO

Fatores no alvo:
- Novidade;
- Movimento;
- Sons;
- Tamanho;
- Cenário;
- Proximidade;
- Semelhança.

Tomada de Decisão



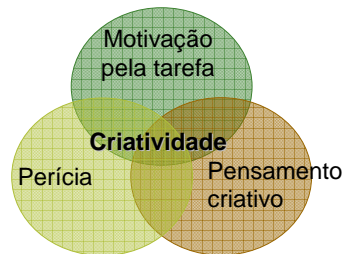
É a **escolha** entre duas ou mais **alternativas** que afetam as organizações em diferentes níveis, e cuja qualidade depende das percepções envolvidas.

Normalmente ocorre em reação a um problema.

Decisões Individuais

- **Modelo Racional:**

1. Definir o problema;
2. Identificar os critérios para a decisão;
3. Atribuir pesos específicos a cada um dos critérios;
4. Desenvolver alternativas;
5. Avaliar as alternativas;
6. Escolher a melhor alternativa.



Os Três Componentes da Criatividade

- **Modelo de Criatividade:**

- **Intuição** (complementar).



Decisões de Grupos

“Duas cabeças pensam melhor do que uma.”

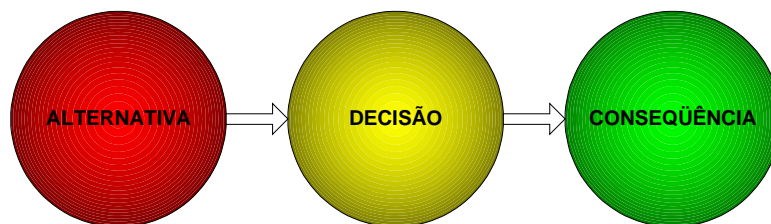


- **Positivo:**
 - Informações mais completas;
 - Processo heterogêneo (diferentes pontos de vista);
 - Mais alternativas.
- **Negativo:**
 - Consome tempo;
 - Pressões de dentro (aceitação);
 - Dominação e ambiguidade de responsabilidade.

Três modelos

Modelos de decisão de Allison (1971) ou três abordagens:

- Modelo I: **Racional** (racionalidade econômica);
- Modelo II: **Organizacional** (limitações da racionalidade);
- Modelo III: **Político** (outro tipo de ajustamento meio-fins baseado em interesses paroquiais de grupos e indivíduos).



Homem recipiente passivo

Homem constrói o ambiente

Modelo I e II

Modelo III

CRIANDO EQUIPES EFICAZES

Contexto

- Recursos adequados
- Liderança
- Clima de confiança
- Avaliação de desempenho e sistemas de recompensas

Composição

- Habilidades dos membros
- Personalidade
- Alocação de papéis
- Diversidade
- Tamanho da equipe
- Flexibilidade dos membros
- Preferências dos membros

Projeto do trabalho

- Autonomia
- Variedade de habilidades
- Identidade das tarefas
- Significância das tarefas

Processo

- Propósito comum
- Metas específicas
- Eficiência da equipe
- Níveis de conflito
- "Folga" social

Eficácia da equipe

A eficácia da equipe envolve a medida da produtividade da equipe, e a avaliação dos executivos sobre o desempenho.



ATENÇÃO: - Não é receita de bolo, mas sim roteiro.

- Deve considerar a satisfação de seus membros.

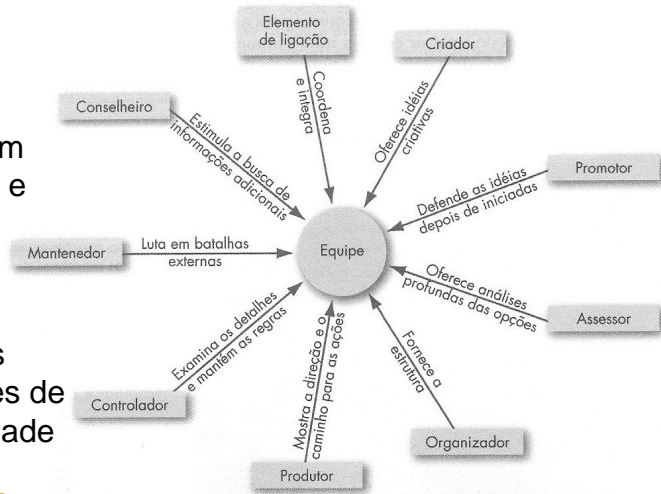


CRIANDO EQUIPES EFICAZES

Diversidade

As atividades requerem diferentes habilidades e conhecimentos.

Faz-se necessário equipes heterogêneas tornam-se são capazes de trabalhar com criatividade e eficácia.



REVISÃO



- Qual a diferença entre grupo de equipe de trabalho?
- Grupos sempre decidem melhor do que indivíduos?
- Como ser bem sucedido no desenvolvimento de equipes de alta performance?



OBRAS DE REFERÊNCIA

- **ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. Trad. Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.**
- **_____. Comportamento organizacional. Trad. Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.**
- **HELLER, R. Como gerenciar equipes – seu guia de estratégia pessoal. 3. ed. São Paulo: Publifolha, 2001.**