

Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 13 Gestão de Grupos e Equipas

Objetivos

- 12.1 Definir** o que é um grupo e as fases do desenvolvimento dos grupos.
- 12.2 Descrever** os principais componentes que influenciam o desempenho e a satisfação de um grupo.
- 12.3 Definir** o que é uma equipa e as melhores práticas para influenciar o desempenho das equipas.
- 12.4 Conhecer** tópicos atuais sobre a gestão de equipas.

O que é um grupo?

- **Grupo** – dois ou mais indivíduos que se associam, interagindo de forma interdependente, para atingir objetivos comuns.
 - Grupos formais
Grupos de trabalho, definidos pela organização, e aos quais foram atribuídas tarefas e objetivos.
 - Grupos informais
Grupos formados de maneira independente, para satisfazer as necessidades sociais dos seus membros.

Exemplos de grupos formais

Group	Description
Command groups	Groups determined by the organizational chart and composed of individuals who report directly to a given manager.
Task groups	Groups composed of individuals brought together to complete a specific job task; their existence is often temporary because when the task is completed, the group disbands.
Cross-functional teams	Groups that bring together the knowledge and skills of individuals from various work areas or groups whose members have been trained to do each others' jobs.
Self-managed teams	Groups that are essentially independent and that, in addition to their own tasks, take on traditional managerial responsibilities such as hiring, planning and scheduling, and evaluating performance.

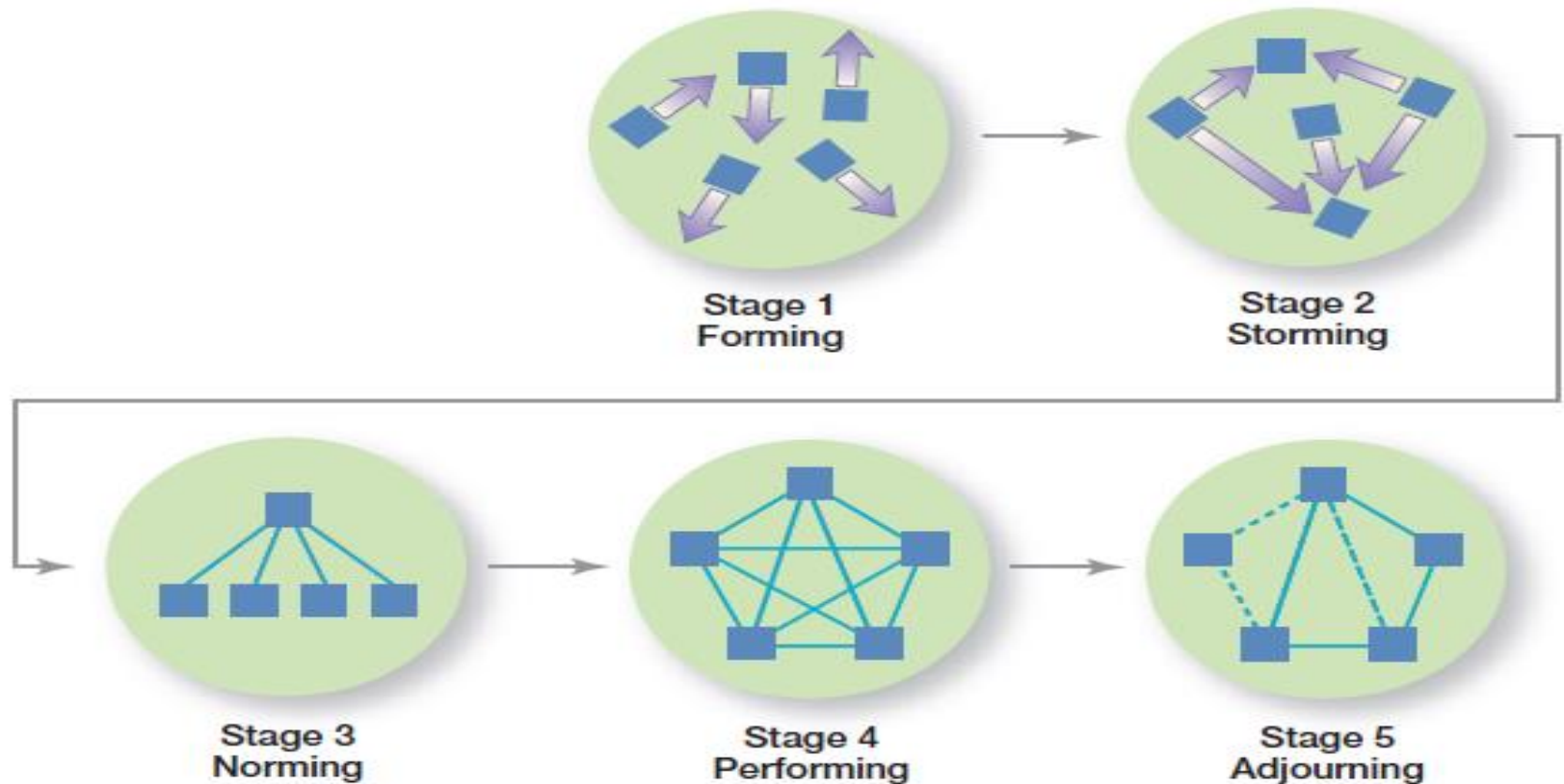
Fases do desenvolvimento dos grupos (1/3)

1. **Formação (*Forming*)** - Os membros juntam-se e definem a finalidade, a estrutura e a liderança.
2. **Conflito inicial (*Storming*)** – Existe conflito, entre os membros do grupo, no que respeita à liderança e ao modo de funcionamento do grupo. Durante esta fase ficará clara a hierarquia e alcança-se acordo em relação à finalidade e direção do grupo.
3. **Regulação (*Norming*)** - Desenvolvem-se boas relações no grupo e os membros conseguem ser coesos. Nesta fase ficam definidas as expectativas para os comportamentos no grupo.

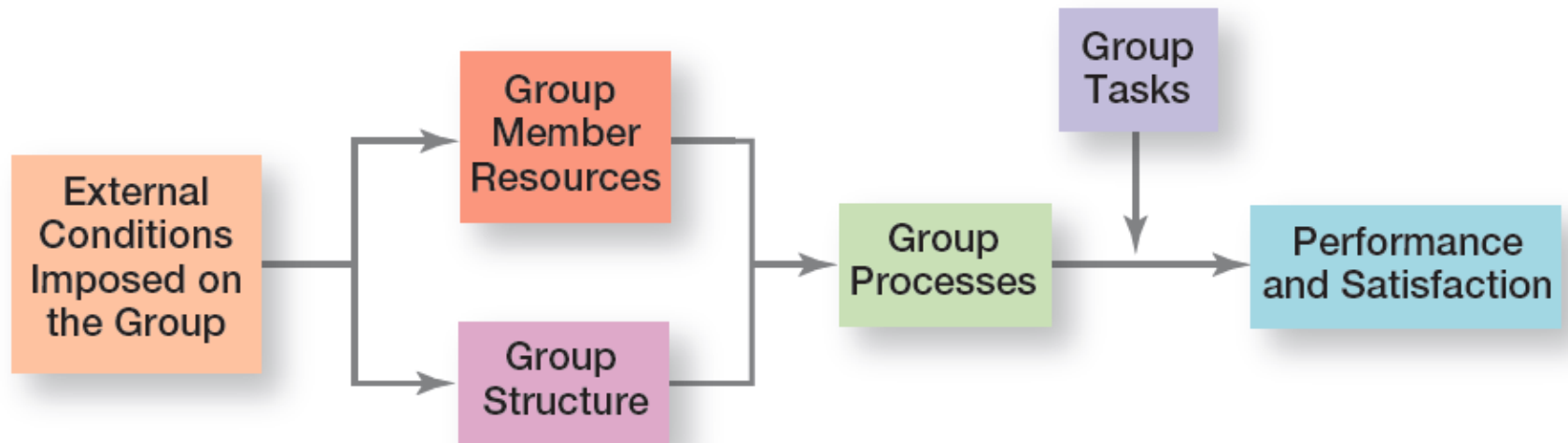
Fases do desenvolvimento dos grupos (2/3)

4. **Desempenho (*Performing*)** - O grupo está completamente funcional.
5. **Extinção (*Adjourning*)** - Estádio final, característico dos grupos temporários. O grupo está mais preocupado com encerrar atividades (e já com o próximo projeto) do que com a realização das tarefas.

Fases do desenvolvimento dos grupos (3/3)



Modelo do desempenho e satisfação do grupo



Condições externas

- **Os grupos de trabalho são afetados por condições externas, incluindo:**
 - Estratégia da organização;
 - Relações de autoridade;
 - Regras e procedimentos formais;
 - Disponibilidade de recursos;
 - Critérios de seleção dos empregados.

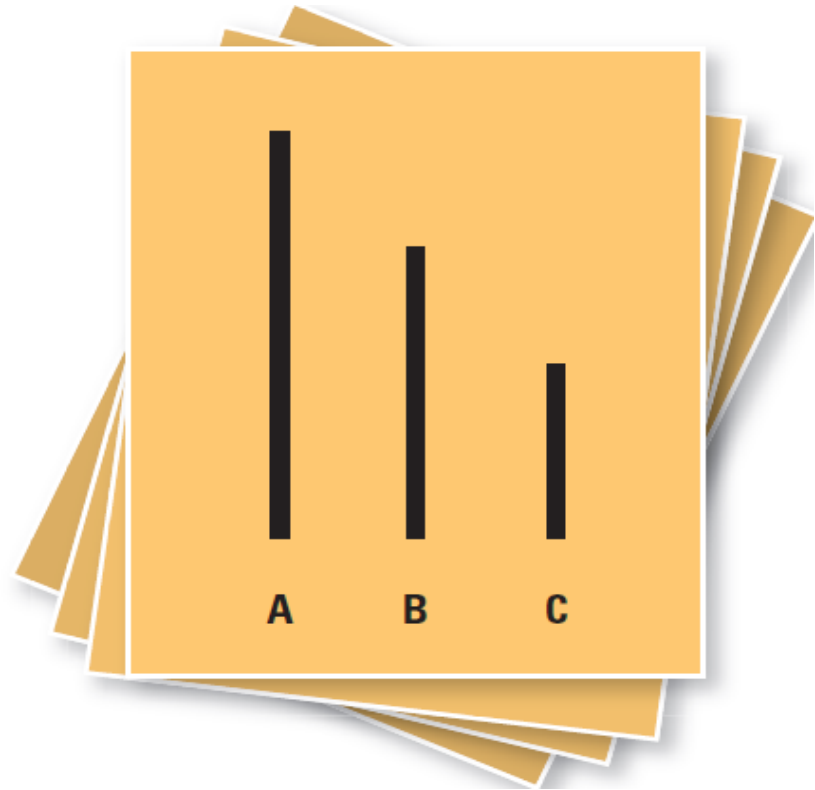
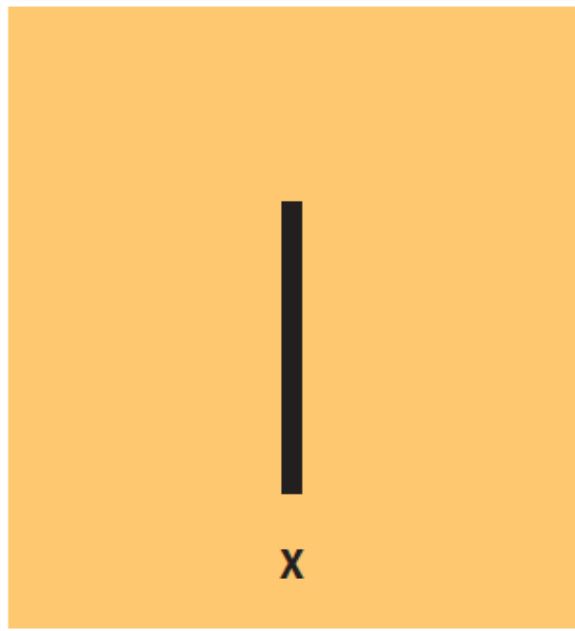
Recursos dos membros do grupo

- O potencial de desempenho de um grupo depende em larga medida dos **recursos que cada indivíduo traz para o grupo**, incluindo:
 - Conhecimentos;
 - Habilidades;
 - Capacidades;
 - Traços de Personalidade.

Estrutura do grupo (1/2)

- **Papeis** – padrões de comportamento esperados de alguém que ocupa uma dada posição, numa unidade social.
- **Normas** - regras ou expectativas aceites e partilhadas pelos membros de um grupo.
- **Groupthink (pensamento grupal)** – resultado da pressão que o grupo exerce sobre os membros, para alinharem a sua opinião com a dos outros.

Exemplos dos cartões de Asch



Estrutura do grupo (2/2)

- **Status** – hierarquia ou posição de prestígio dentro de um grupo.
- **Social loafing** (preguiça social) – tendência que os indivíduos têm para se esforçarem menos, quando trabalham em grupo, do que quando trabalham individualmente.
- **Coesão do grupo** – grau em que os membros do grupo gostam de pertencer ao grupo e partilham os objetivos do grupo.

Coesão do grupo e produtividade

		Cohesiveness	
		High	Low
Alignment of Group and Organizational Goals	High	Strong Increase in Productivity	Moderate Increase in Productivity
	Low	Decrease in Productivity	No Significant Effect on Productivity

Processos do grupo: Tomada de decisão

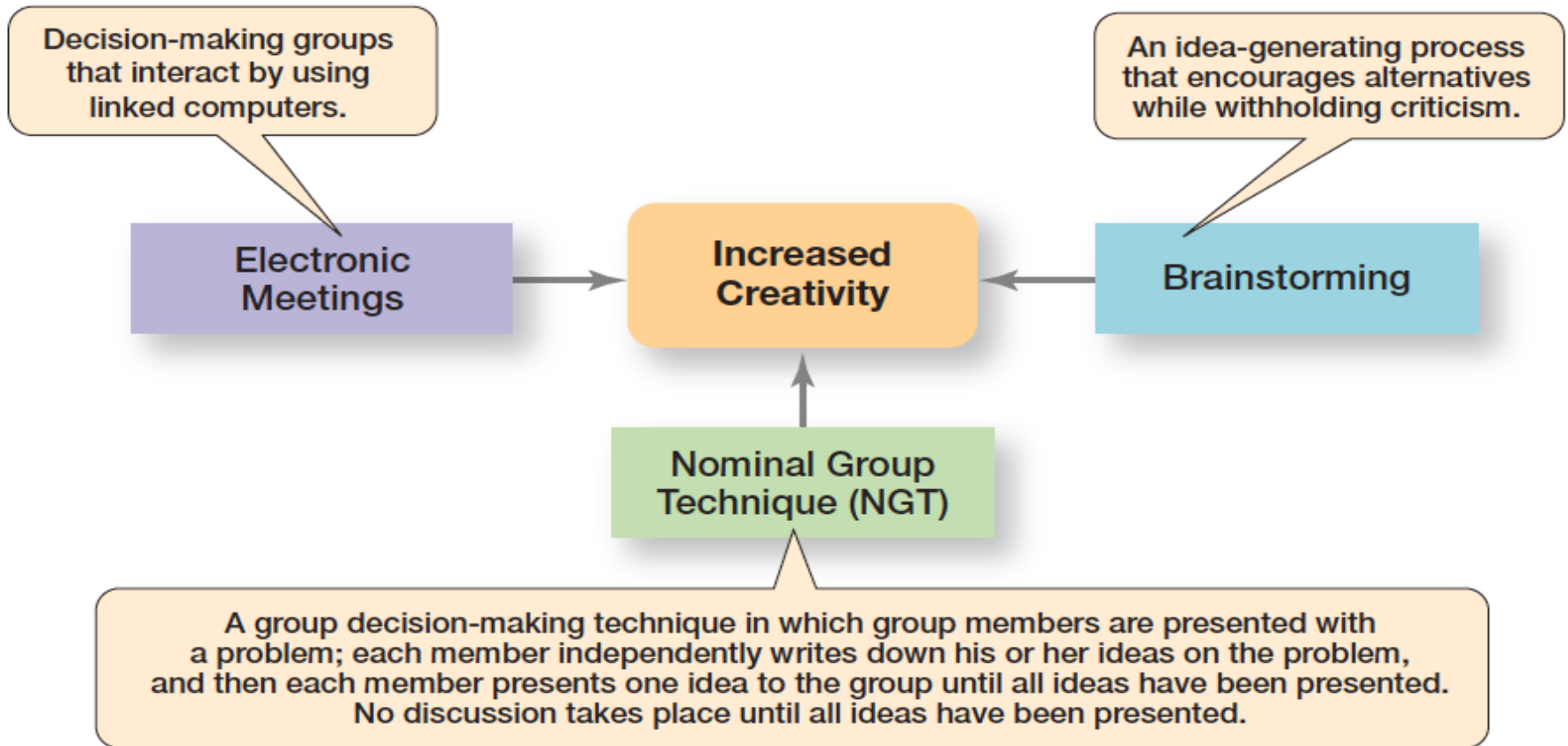
Vantagens da tomada de decisão em grupo:

- Mais informação e maior conhecimento;
- Diversidade de experiência e de perspectivas;
- Maior legitimidade e aceitação da solução.

Desvantagens da tomada de decisão em grupo:

- Mais demorada;
- Pessoas (ou minorias) dominadoras, podem influenciar a decisão;
- *Groupthink* (pensamento grupal);
- Responsabilidades individuais podem ser mais ambíguas.

Criatividade na tomada de decisão em grupo



Processos do grupo: Gestão do conflito

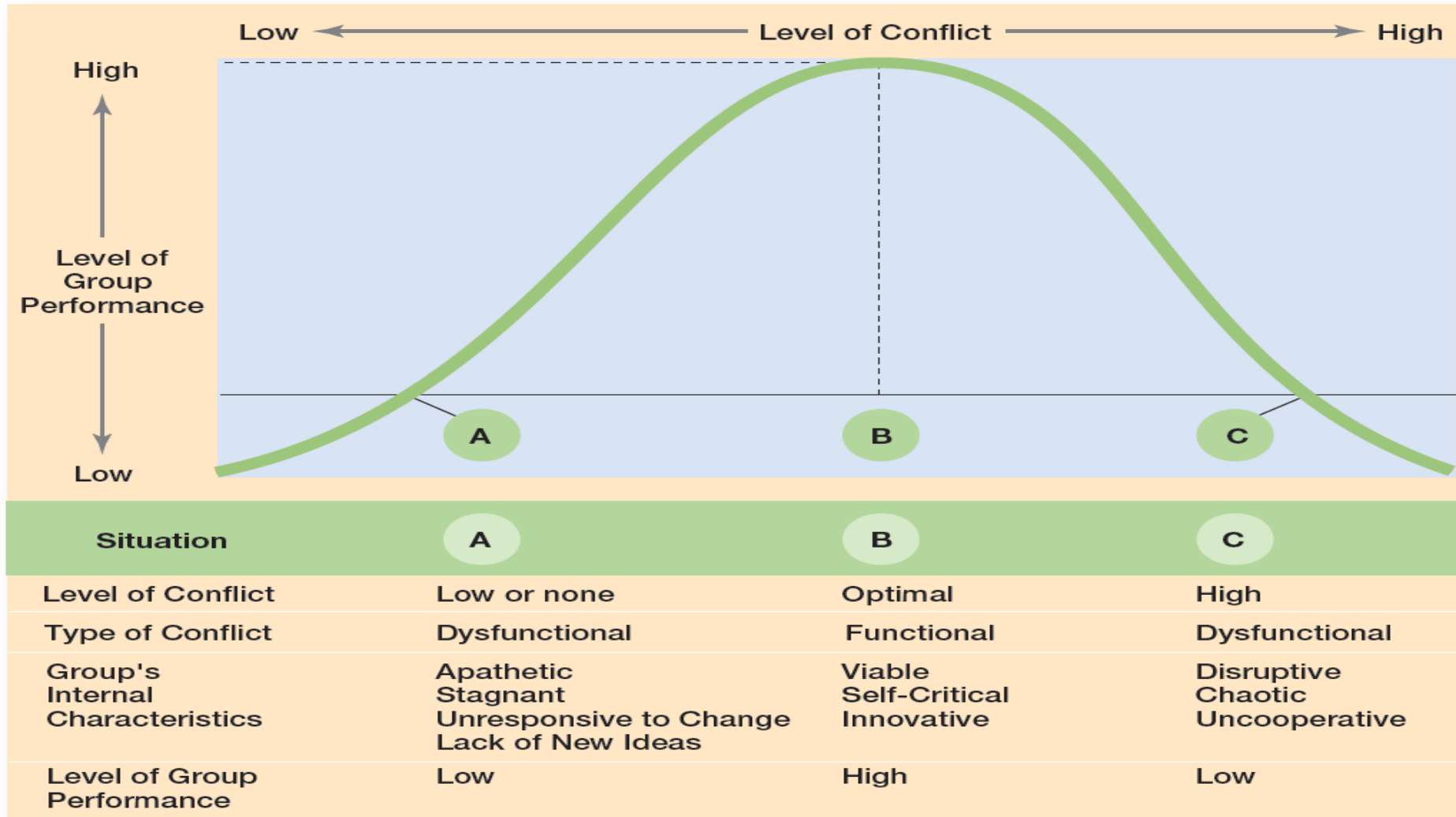
Conflito: percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição.

- **Visão tradicional** – todo o conflito é mau e deve ser evitado.
- **Visão das relações humanas** – o conflito é natural e inevitável num grupo e até pode ser positivo.
- **Visão interacionista** – é absolutamente necessário existir algum nível de conflito, para que o grupo tenha um bom desempenho.

Visão interacionista do conflito

- **Conflito funcional** – conflito que resulta num maior desempenho do grupo.
- **Conflito disfuncional** – conflito que impede o grupo de atingir os seus objetivos.

Intensidade do conflito e desempenho do grupo



Tipos de conflito e desempenho do grupo

- **Conflito de tarefa** – conflito sobre o conteúdo e os objetivos do trabalho.
- **Conflito de relacionamento** – conflito baseado em relações interpessoais.
- **Conflito de processo** – conflito sobre como o trabalho deve ser feito.

➤ Nota: O conflito de relacionamento é geralmente disfuncional!

Tarefas do Grupo

A complexidade e a interdependência das tarefas influenciam a eficácia do grupo.

- As tarefas simples tendem a basear-se em rotinas e procedimentos estandardizados.
- As tarefas mais complexas beneficiam mais da discussão em grupo e da consideração de métodos alternativos de operar.

Grupos e equipas (1/2)

Equipas de trabalho

Grupos cujos membros trabalham intensamente num objetivo específico e partilhado, utilizando sinergias positivas, responsabilização mútua e competências complementares.

Grupos e equipas (2/2)

Work Teams	Work Groups
Leadership role is shared	One leader clearly in charge
Accountable to self and team	Accountable only to self
Team creates specific purpose	Purpose is same as broader organizational purpose
Work is done collectively	Work is done individually
Meetings characterized by open-ended discussion and collaborative problem-solving	Meetings characterized by efficiency; no collaboration or open-ended discussion
Performance is measured directly by evaluating collective work output	Performance is measured indirectly according to its influence on others
Work is decided upon and done together	Work is decided upon by group leader and delegated to individual group members
Can be quickly assembled, deployed, refocused, and disbanded	

Tipos de equipas de trabalho (1/2)

- **Equipa de resolução de problemas** – equipa em que os membros são do mesmo departamento, ou área funcional, e que tem como objetivo melhorar as atividades de trabalho ou resolver problemas específicos.
- **Equipa em autogestão** – equipa que funciona sem um gestor e que é responsável por um processo de trabalho ou por um segmento de um processo de trabalho.

Tipos de equipas de trabalho (2/2)

- **Equipas multidisciplinares / multidepartamentais** - equipas compostas por indivíduos oriundos de várias áreas funcionais/departamentos.
- **Equipas virtuais** - equipa que utiliza a tecnologia para ligar membros que estão fisicamente distantes, de modo a que os objetivos possam ser cumpridos.

Criar equipas de trabalho eficazes (1/2)

- **Objetivos claros** – todos os membros conhecem e compreendem os objetivos a ser atingidos.
- **Competências relevantes** – os membros têm as competências técnicas e interpessoais necessárias.
- **Confiança mútua** – existe uma elevada confiança entre os membros.
- **Compromisso** – os membros estão empenhados em atingir os objetivos.

Criar equipas de trabalho eficazes (2/2)

- **Boa comunicação** – as mensagens são compreendidas com clareza.
- **Competências de negociação** – os membros conseguem resolver diferentes posições e interesses.
- **Liderança apropriada** – os líderes motivam a equipa quando em situações difíceis.
- **Apoio Interno e externo** – formação, incentivos e recursos apropriados.

Características das equipas eficazes



Gerir equipas globais

- **Recursos dos membros de equipas globais** – os gestores têm de compreender as características culturais dos membros do grupo.
- **Estrutura do grupo** – tópicos relativos ao *status*, *social loafing* e coesão.
- **Processos do grupo** – os grupos multiculturais têm um maior potencial de diversidade de ideias.

Equipas globais: Vantagens e Desvantagens

Drawbacks

Benefits

Dislike of team members

Greater diversity of ideas

Mistrust of team members

Limited groupthink

Stereotyping

Increased attention on understanding others' ideas, perspectives, etc.

Communication problems

Stress and tension

blank

Desenvolver as competências da equipa

- Os gestores necessitam de repensar mais o seu papel como o de treinadores que preparam os membros da equipa de modo a conseguirem um maior comprometimento, colaboração e inclusão de todos os membros da equipa.

Compreender a estrutura das redes sociais

- **Redes sociais** (em sentido lato)

Padrões de ligações informais entre indivíduos que fazem parte de um grupo.

A importância das redes sociais

- Os relacionamentos (internos e externos) podem potenciar ou diminuir a eficácia do grupo.
- Os relacionamentos podem aumentar a prossecução de objetivos e aumentar o compromisso dos membros para com a equipa.

The End