

**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Santa Catarina

# Gestão de Pessoas

Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar  
Prof. Joelma Kremer, Dra.

# Aula 4 - Comportamento em Grupo e Equipes de Trabalho

Os objetivos desta aula são:

- Definir os grupos e compreender os estágios de desenvolvimento dos grupos;
- Elucidar as estruturas dos grupos e o processo de tomada de decisão em grupos;
- Entender a diferença entre trabalho em grupo e trabalho em equipe;
- Reconhecer os tipos de equipes e como se criam equipes eficazes;
- Compreender como indivíduos podem se tornar membros de equipes.



# Definindo e classificando grupos

## Grupos formais

- Grupos de trabalho definidos pela estrutura da organização.

## Grupos informais

- Grupos não estruturados formalmente mas que surgem em resposta à necessidade de interação social.

## Grupo de comando

- Grupo composto de indivíduos que se reportam diretamente a um superior hierárquico.

## Grupos de tarefa

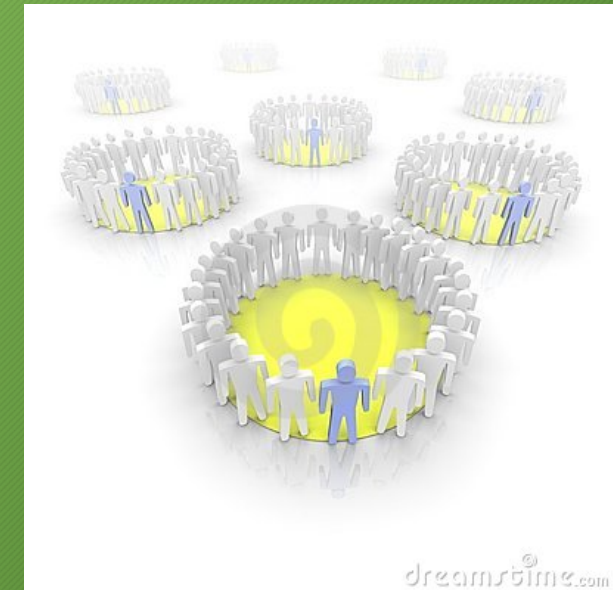
- Grupos de pessoas que se reúnem para executar determinada tarefa.

## Grupo de interesse

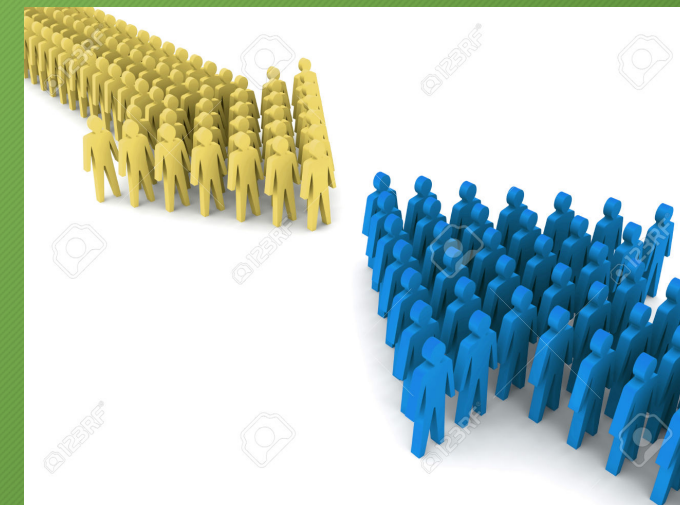
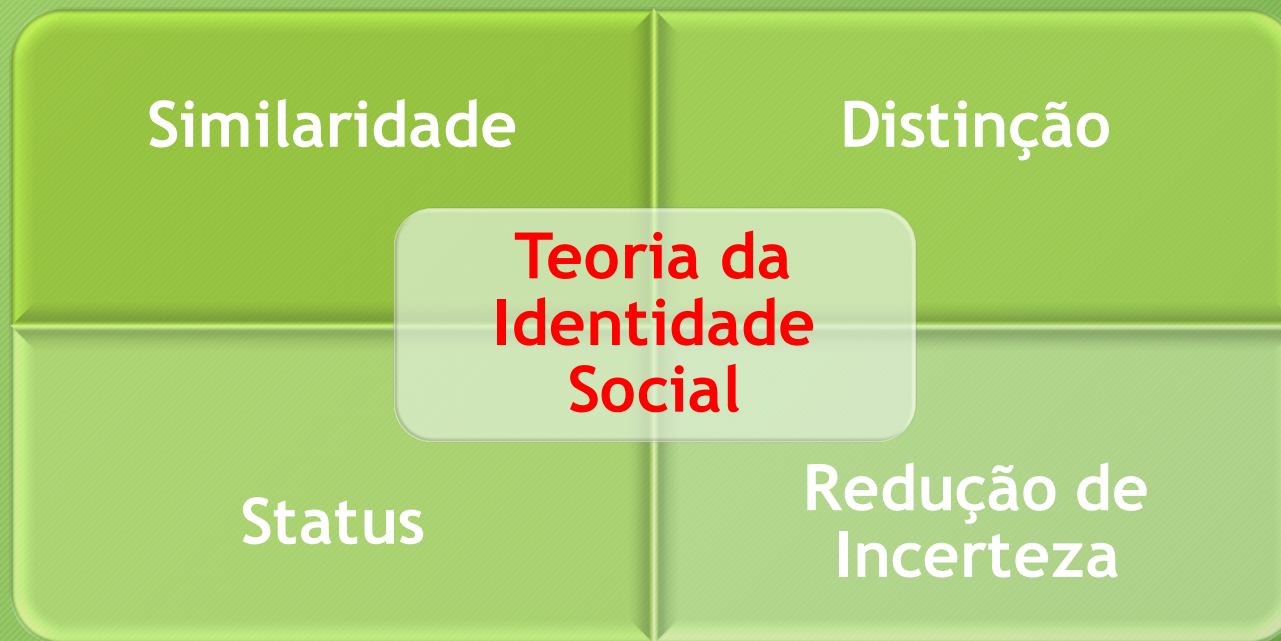
- Grupo de pessoas que trabalham em conjunto para atingir um objetivo comum, relacionado com cada uma delas.

## Grupos de amizade

- Grupos de pessoas que se uniram por compartilharem uma ou mais características.



# Por que as pessoas formam grupos?



## Favoritismo Intragrupo

Perspectiva que considera que vemos os membros de nosso grupo como melhores que os outros e as pessoas de fora como todas iguais.

# Estágios de desenvolvimento de um grupo



Incerteza

Conflitos

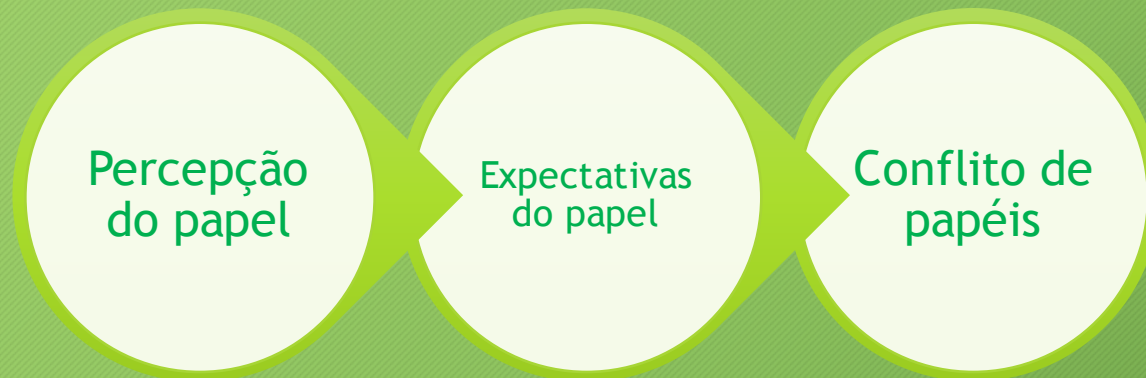
Proximidade e  
Coesão

Funcionalidade

Conclusão

# Estruturas dos grupos: papéis

▪ **Papéis:** conjunto de padrões comportamentais esperados, atribuídos a alguém que ocupa determinada posição em uma unidade social.



## Contrato Psicológico

Acordo tácito entre empregados e empregadores, o qual estabelece o que estes esperam daqueles, e vice-versa.

## Prisão simulada de Zimbardo

Pessoas sem qualquer patologia de personalidade ou treinamento anterior foram capazes de desempenhar formas extremas de comportamento, consistentes com os papéis a eles designados.



# Estruturas dos grupos: normas

**Normas:** padrões aceitáveis de comportamento compartilhados pelos membros do grupo.

## Norma de desempenho

Oferece a seus membros dicas explícitas de quão arduamente devem trabalhar, como concluir um trabalho, que nível de rendimento devem ter, até que ponto a impontualidade é apropriada, etc.

## Normas de aparência

Códigos de vestimenta, regras tácitas sobre como parecer ocupado.

## Normas de conduta social

Com quem almoçar, com quem fazer amizades dentro e fora do trabalho.

## Normas de alocação de recursos

- Atribuição de trabalhos difíceis, distribuição de recursos - como remuneração e equipamentos.



# Conformidade

- **Conformidade:** ajuste de comportamento para que um indivíduo se alinhe às normas do grupo.  
As pessoas se submetem a **todas as pressões** de todos os grupos que participam?  
As pessoas se submetem **aos grupos mais importantes** a que pertencem ou querem pertencer, chamados de **grupos de referência**.



As **greves** são um bom exemplo de como as **normas do grupo** e o **desejo de ser aceito** pelos colegas **pressionam** os indivíduos a **agirem** de uma maneira que **não** necessariamente **representa** suas **crenças e desejos**.

# Desvios de comportamento no ambiente de trabalho

## Produção

- Sair mais cedo.
- Reduzir o ritmo de trabalho intencionalmente.
- Desperdiçar recursos.

## Propriedade

- Sabotagem.
- Mentir sobre horas trabalhadas.
- Roubar a organização.

## Política

- Mostrar favoritismo.
- Fazer fofocas e espalhar boatos.
- Culpar colegas.

## Agressões Pessoais

- Assédio sexual.
- Abuso verbal.
- Roubar colegas.

Há estudos que sugerem que aqueles que trabalham em grupo possuem maior tendência a mentir, enganar e roubar do que os indivíduos que trabalham sozinhos.



# Estrutura dos grupos: status

## Status e normas

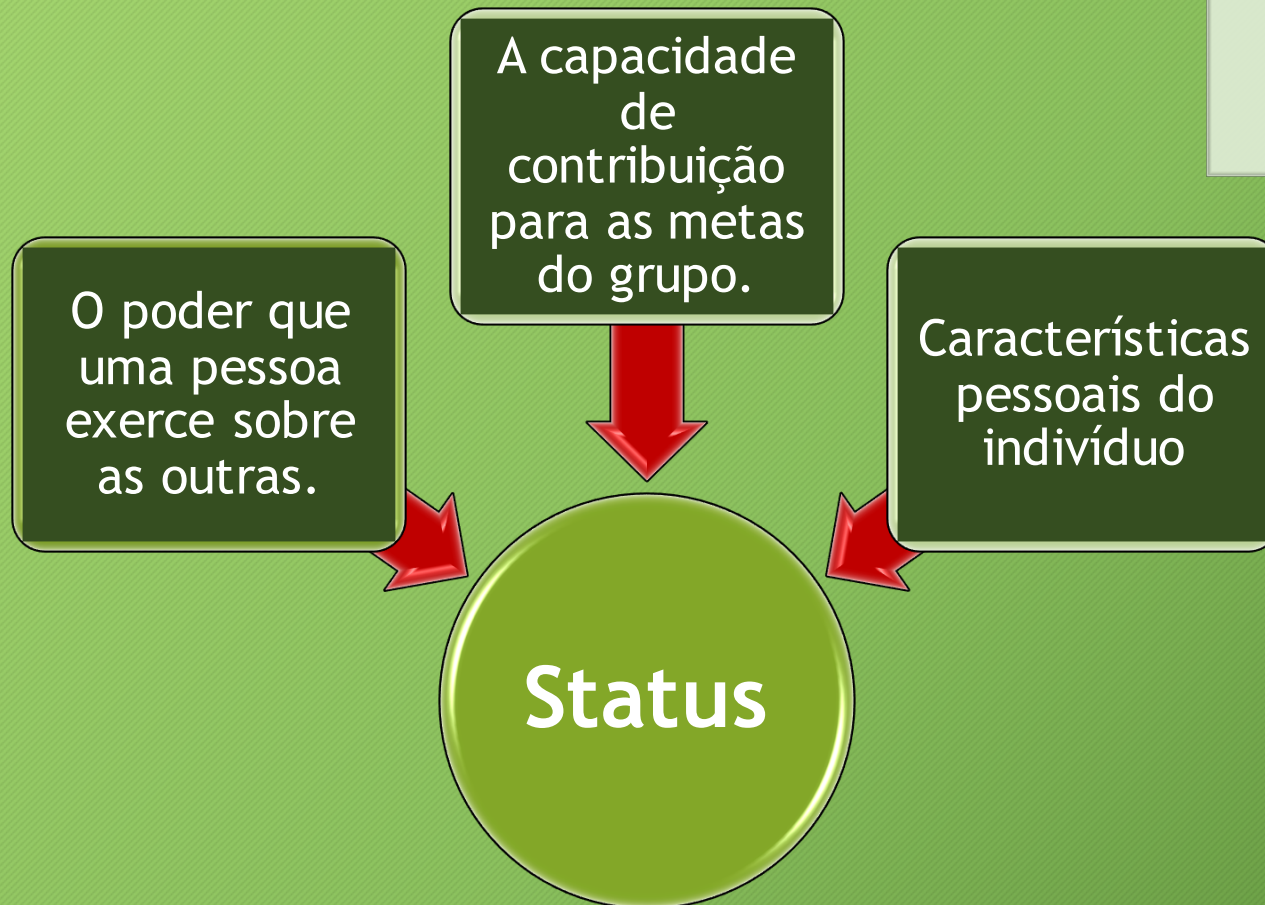
- Os indivíduos de maior *status* costumam ter mais liberdade para se desviar das normas do que os demais.

## Status e interação coletiva

- As pessoas com alto *status* tendem a ser membros mais assertivos do grupo.

## Inequidade do *status*

- É importante que os membros do grupo percebam a hierarquia de *status* como justa.



# Estrutura dos grupos: tamanho

## ▪O tamanho dos grupos afeta seu desempenho?

**Folga social:** tendência que as pessoas têm de se esforçar menos ao trabalhar em grupo do que se estivessem trabalhando sozinhas.

Estabelecer metas dos grupos de forma que eles tenham um projeto no qual se empenhar.

Aumentar a competitividade entre os grupos, o que faz focar no resultado compartilhado.

Criar avaliações de modo que cada pessoa avalie a contribuição de cada membro do grupo.

Selecionar membros que tenham a motivação alta e prefiram trabalhar em grupo.

Distribuir recompensas aos grupos, baseadas, em parte, na contribuição de cada membro.



# Estrutura dos grupos: coesão

▪ **Coesão:** Grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupo.

		Coesão	
		Alta	Baixa
Normas de Desempenho	Alta	Alta produtividade	Produtividade moderada
	Baixa	Baixa produtividade	Produtividade de moderada a baixa



# Tomada de decisão em grupo

Os grupos geram informações e conhecimentos mais abrangentes.

Os grupos conseguem mais *input* para o processo decisório.

Eles oferecem uma maior diversidade de pontos de vista.

Os grupos aumentam a aceitação de uma solução.

Elas consomem muito tempo.

Existem pressões para a conformidade.

Podem ser dominadas por um indivíduo ou um pequeno subgrupo.

Sofrem de certa ambiguidade da responsabilidade.



# Pensamento de grupo e mudança de posição do grupo

Groupthink

Os membros do grupo racionalizam qualquer resistência a suas premissas.

Os membros exercem pressões diretas sobre aqueles que expressam dúvidas a respeito de qualquer visão compartilhada pelo grupo.

Os membros que têm dúvidas procuram não se desviar do que parece ser o consenso do grupo.

Há uma ilusão de unanimidade.

Decisões em grupo tendem a extremar as posições originais de seus membros.

A mudança costuma ser em direção a posturas mais arriscadas.

A direção da mudança, para a cautela ou o risco, vai depender das inclinações pessoais antes da discussão.

Groupshift



# Técnicas de tomada de decisões em grupo



## Grupos de interação

Grupos típicos nos quais os membros interagem entre si, face a face.

## *Brainstorming*

Processo de geração de ideias que estimula as pessoas a expressarem toda e qualquer alternativa ao mesmo tempo em que impede críticas a elas.

## **Técnicas de tomada de decisão em grupo**

## Reunião eletrônica

Reunião na qual os participantes interagem por meio de computadores, permitindo o anonimato dos comentários e da votação de cada um.

## Técnica de grupo nominal

Método de tomada de decisões em grupo no qual os membros se reúnem para escolher uma solução de maneira sistemática, porém independente.

# Por que as equipes se tornaram tão populares?

1

São mais flexíveis

2

Reagem melhor às mudanças

3

Facilitam a participação dos trabalhadores nas decisões operacionais

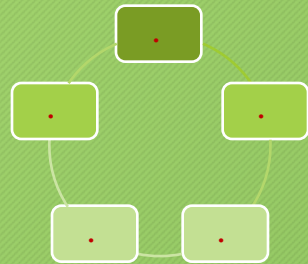
4

São uma forma eficaz de os dirigentes promoverem a participação e aumentarem a motivação dos funcionários

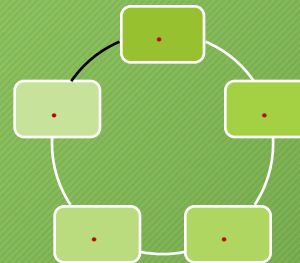


# Diferenças entre grupos e equipes

## Grupos de Trabalho



## Equipes de Trabalho



Compartilhar informações

Neutra (às vezes negativa)

Individual

Aleatórias e variadas

**Objetivo**

**Sinergia**

**Responsabilidade**

**Habilidades**

Desempenho coletivo

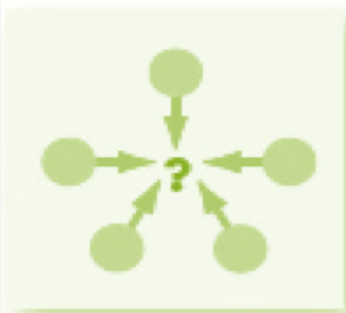
Positiva

Individual e mútua

Complementares



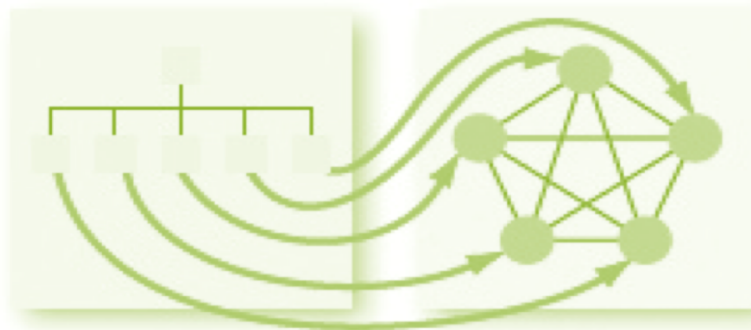
# Tipos de equipes



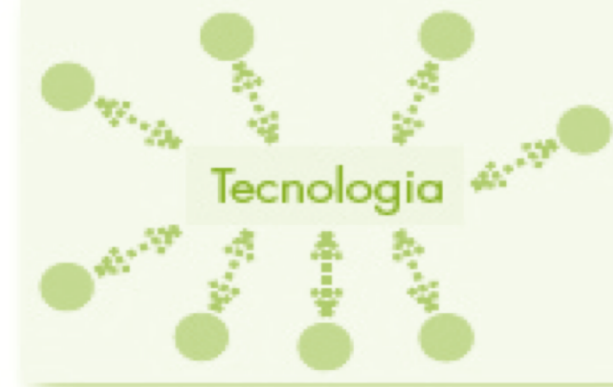
**Resolução de  
problemas**



**Autogerenciada**

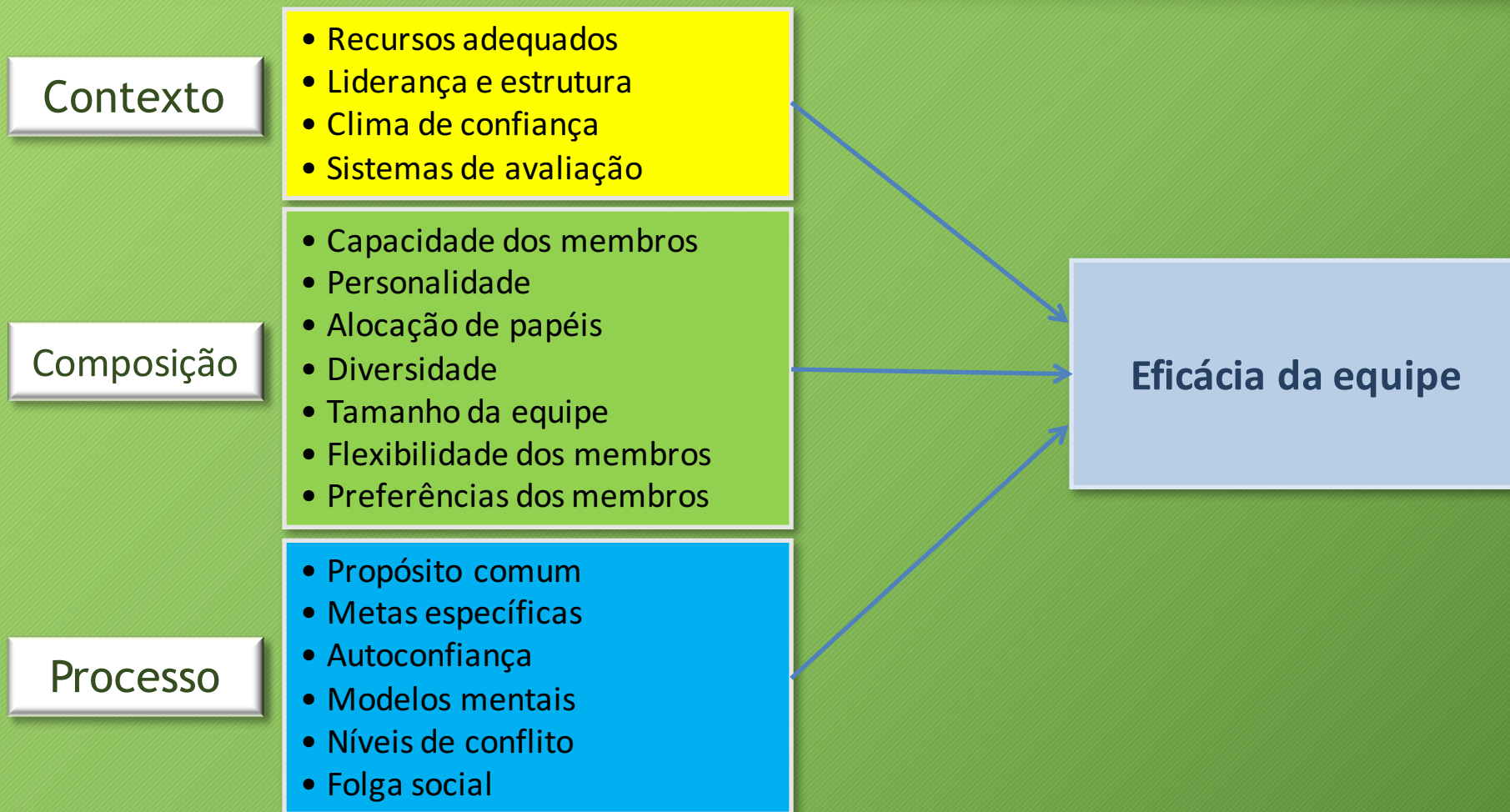


**Multifuncional**



**Virtual**

# Criando equipes eficazes



# Contexto



Recursos adequados

Liderança e estrutura

Clima de confiança

Sistemas de avaliação de desempenho e recompensas

# Composição



Capacidades dos membros

Personalidade dos membros

Alocação de papéis

Diversidade dos membros

Tamanho das equipes

Preferências dos membros

# Papéis básicos na equipe



# Processos



Plano e propósito comuns

Metas específicas

Autoconfiança da equipe

Modelos mentais

Níveis de conflito

Folga social

# Transformando indivíduos em membros de equipes

- O que as organizações podem fazer para aumentar a eficácia da equipe?



- Seleção: contratando “pessoas que sabem trabalhar em equipe”.
- Treinamento: criando pessoas que sabem trabalhar em equipe.
- Recompensas: oferecendo incentivos para ser um bom trabalhador em equipe.

# Cuidado: nem sempre as equipes são a solução!

- Como saber se o trabalho seria mais bem realizado em equipe?
  - É preciso analisar a complexidade da tarefa e a necessidade de diferentes perspectivas.
  - Saber se a tarefa cria um propósito comum ou conjunto de metas para os membros da equipe maior do que a soma de seus objetivos individuais.
  - Determinar se os membros do grupo são interdependentes.



# Atividades

- Pecha Kucha
- Para o blog:
  - Publique no seu blog pessoal as respostas as seguintes questões:
  - Você gosta de trabalhar em grupo/equipe? Justifique sua resposta.
  - Considerando as oportunidades em que você realizou trabalhos em conjunto com outras pessoas, você acredita que o formato adotado foi de grupo ou de equipe? Justifique sua resposta.



## ■ Bibliografia Básica

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Capítulos 9 e 10.

