



PRÁTICA DE TRABALHO EM EQUIPE

Fone: (61) 3031-1900 – 9.9992-0708
www.ibedf.com.br

BEM-VINDO AO IBE!

Você terá à sua disposição, um bloco didático (MÓDULO + CADERNO DE AVALIAÇÃO) estruturado para a sua auto-aprendizagem que contém a totalidade da matéria que incidirá sobre a Avaliação Final. O estudo inclui o Apoio Tutorial a distância e/ou presencial, sempre que necessário.

COMO ESTUDAR?

- É importante a leitura atenciosa dos conteúdos, a fim de observar o modo como cada unidade está construída, o objetivo do estudo, os títulos e subtítulos, para se obter uma visão de conjunto e revisar conhecimentos já adquiridos.
- Leitura compreensiva rápida - permitirá uma primeira abordagem;
- Leitura reflexiva – para identificar as ideias principais;
- Consolidação da aprendizagem - caracterizada pela revisão da matéria; fase da resolução das atividades para facilitar a compreensão dos conteúdos.

AVALIAÇÃO FINAL:

Constituída por uma Prova escrita e individual, cujas respostas devem revelar compreensão e assimilação dos conteúdos. A Prova deve ser feita somente com caneta preta ou azul. E entregue ao IBEDF.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO RENDIMENTO:

7,0 a 7,9 – BOM; 8,0 a 8,9 – MUITO BOM; 9,0 a 9,9 – ÓTIMO-
10 - EXCELENTE

Para melhor aproveitamento é necessário:

- Ser auto-motivado; Ser capaz de organizar o seu tempo de estudo;
- Ser responsável por seu próprio aprendizado;
- Estar consciente da necessidade de aprendizagem continuada.

IBE – Equipe Pedagógica



SUMÁRIO

UNIDADE I:	5
GRUPOS E EQUIPES	5
DIFERENCIANDO GRUPOS E EQUIPES	6
Grupos	6
Equipes	9
UNIDADE II:	11
A importância da definição das metas	11
Missão x Objetivos	11
Cuidado com a excessiva instabilidade de metas	12
Feedback coletivo e focado na coletividade	13
Definição participativa de metas	14
UNIDADE III:	16
TIPOS DE EQUIPES	16
Quando adotar o Trabalho em Equipe	17
Equipes x Equipes de projeto	19
Grupos de trabalho x Equipes de trabalho	20
AUTORIDADE, RESPONSABILIDADE E DELEGAÇÃO	20
Responsabilidade	21
Delegação	22
TAMANHO DA EQUIPE	22
EQUIPES DE SUCESSO	24
Técnicas para desenvolvimento das equipes	27
A importância do líder	27
MOTIVOS DE FRACASSO DAS EQUIPES	30
UNIDADE IV:	32
CICLO DE VIDA DAS EQUIPES	32
UNIDADE V:	37
SELEÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE	37
Diferentes papéis, diferentes perfis	39
EQUIPES AUTOGERENCIADAS	41

Horizontal x Vertical.....	44
Equipes auto gerenciadas como fonte de vantagem competitiva	45
Motivos de fracasso para as equipes auto gerenciadas	46
Equipes auto gerenciadas e comprometimento	47
UNIDADE VI:	48
PROCESSO DECISÓRIO NOS GRUPOS	48
Modelos mentais compartilhados.....	49
Pensamento de grupo	50
VADIAGEM OU OCIOSIDADE SOCIAL (SOCIAL LOAFING)	52
POLARIZAÇÃO DE GRUPO	55
Exemplo de contextualização	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	57

UNIDADE I:

GRUPOS E EQUIPES

O ser humano tende a buscar o convívio social e a construção de relacionamentos interpessoais e intergrupais. Se buscarmos na história, por mais remoto que seja o ponto de referência, veremos as pessoas se agrupando em torno de algum objetivo, buscando aumentar as chances de alcançá-lo.

Pense a respeito: Será que sempre que duas ou mais pessoas se reúnem para fazer alguma coisa, elas estarão necessariamente buscando um objetivo único?

A resposta é não. Apesar de haver situações em que o que se quer é justamente conseguir algo que "sirva para todos", há também casos, por exemplo, em que as pessoas se agrupam por uma questão de representatividade ou poder, visando algo que sozinhas não seriam capazes de obter. Há outros casos, ainda, em que o único propósito de estarem reunidas é simplesmente não estarem sozinhas, ou seja, é a valorização do convívio com outras pessoas, a troca de ideias, o compartilhar de sofrimentos, ou algo assim.

Em síntese, existe uma "força oculta" (no sentido único de escondida) que aproxima as pessoas umas das outras e dá origem a grupos e equipes (que podem ser de trabalho ou não, como veremos).

Assim, sob a ótica moderna que orienta a gestão de pessoas, estudar as características dos grupos e equipes, seu ciclo de vida (criação, desenvolvimento e dissolução), formas de obter alto desempenho, impactos positivos e negativos por eles criados, e assim por diante, é obrigatório para se alcançar **o objetivo maior da área: trabalhar com as pessoas para aumentar o desempenho organizacional.**

DIFERENCIANDO GRUPOS E EQUIPES

Seja qual for seu objetivo, saber diferenciar grupos de equipes é importante. Isso ocorre porque também se diferenciam a forma de trabalhar com um e com outro e o que se pretende obter em cada caso.

Esses são conceitos que já foram definidos por diferentes autores, em diferentes momentos, sob perspectivas também diversas. Como ponto de partida, você pode usar o que já sabe, ou seja, sempre que duas ou mais pessoas se reúnem propositalmente elas formam um grupo. Com base nisso, é fácil concluirmos que na maioria absoluta das organizações existem grupos. Para confirmarmos a existência de uma equipe, por outro lado, é necessária a constatação de um conjunto de características específicas. Vamos ver os dois conceitos e analisá-los separadamente.

Grupos

Quando um grupo se forma, a situação mais comum é que as pessoas possam voluntariamente passar a fazer parte dele. Se é voluntariamente, é baseado em algum interesse, uma necessidade ou um objetivo individual que alguém tenha e na percepção de que o fato de pertencer àquele grupo pode de alguma forma ser a melhor forma de satisfazer ou alcançar esses "alvos".

Assim, mesmo que o fato de estarem reunidas favoreça os resultados individuais, esses não deixam de ser individuais. Isso significa que em um grupo (que não se configure como equipe) não há uma busca coletiva por um objetivo único. É claro que quando um dos membros de um grupo alcança seus objetivos, é passada aos outros a ideia de "ser capaz" e isso traz, sim, efeitos positivos. No entanto, o que você deve entender é que em um grupo há uma situação de "cada um por si" onde o que se vê é a perseguição também individualizada e de alguma forma desconectada dos objetivos.

Para lembrar...

Como veremos, nas equipes é estabelecido um objetivo coletivo para o qual todos deverão orientar seus esforços. Tanto nos grupos que não são equipes, quanto nas equipes, há interesses, necessidades e objetivos individuais e também há os coletivos. **Uma diferença importante com relação a isso é que** nos grupos prevalecem os individuais, **enquanto** nas equipes prevalecem os coletivos.

Assim, quando um membro de um grupo percebe que seus interesses não estão mais sendo atendidos, ele pode simplesmente se desligar daquele grupo. Em uma equipe, por outro lado, como a pessoa "aceitou fazer parte" do grupo, ela deverá, antes, considerar os impactos de sua saída e honrar o compromisso previamente assumido.

De tudo o que você sabe sobre liderança, um dos pontos mais importantes é justamente a missão do líder de promover o alinhamento entre os objetivos individuais e os coletivos, ou seja, trabalhar para que as pessoas sintam que ao perseguirem os objetivos estabelecidos para o grupo, estarão, de alguma forma, atendendo suas necessidades ou alcançando alguns de seus objetivos pessoais.

No contexto das organizações, os grupos podem ser classificados como formais ou informais. **Grupos informais** surgem espontaneamente em qualquer ambiente onde existam pessoas. Na grande parte dos casos, isso ocorre com base em afinidades percebidas, ou seja, as pessoas se juntam a outras pessoas com características, necessidades, culturas ou interesses semelhantes. Assim, é comum vermos nas organizações grupos como: "o pessoal do futebol de quarta-feira", "grupo do trabalho", "grupo de suporte a pessoas com vícios" e assim por diante.

A informalidade traz consigo o sentido de liberdade, a sensação de "eu estou aqui porque quero", e isso é um fomento à naturalidade, à

espontaneidade, o que em muitos momentos é o tempero capaz de melhorar os níveis de motivação e desempenho das pessoas.

Grupos formais são oficialmente criados pelos gestores com o intuito de atender alguma necessidade. Veja que isso não os caracteriza como equipes, a não ser que seja definido um objetivo coletivo a ser alcançado, como veremos quando conversarmos sobre as equipes propriamente ditas.

Mas aí você pode se perguntar: "por que, então, os gestores criariam um grupo se não fossem definir para ele um objetivo central?"

É um questionamento válido e a resposta está justamente na simples percepção de indicadores que mostram, por exemplo, que as pessoas estão isoladas ou que os relacionamentos interpessoais estão enfraquecidos e isso pode estar reduzindo seu potencial produtivo.

Dito de outra forma, o cenário organizacional instituído pode apontar para a necessidade de estimularem-se ou fortalecerem-se os elos e os relacionamentos entre as pessoas da organização.

Pense a respeito: observe que um grupo formal pode ser criado, então, para promover o aparecimento (ou fortalecimento) de grupos informais e isso seria feito para se obterem os benefícios que citamos anteriormente.

Os grupos informais podem ser subdivididos em:

- **Horizontais** - formado por pessoas de uma mesma categoria profissional, de uma mesma área da empresa.
- **Verticais** - formado por pessoas de diferentes níveis hierárquicos.
- **Mistos** - formado por pessoas de diferentes áreas ou formações ou categorias e voltado ao atendimento de necessidades ou interesses que não possam ser realizados pela estrutura formal da organização.

Equipes

Até aqui já citamos algumas características que diferenciam as equipes dos grupos (que não são equipes). Vamos explorar melhor essa parte.

O pressuposto inicial é que uma equipe é constituída para que se alcance algum objetivo específico. É possível, contudo, que um grupo se transforme em equipe e isso acontece a partir do momento em que os membros passam a dar importância à forma de funcionamento do grupo, à otimização das relações e das interdependências e à busca por soluções de problemas que de alguma forma prejudiquem a boa consecução das tarefas coletivas.

Uma condição para o bom desempenho de uma equipe é que as pessoas desenvolvam competências interpessoais capazes de aumentar a integração, a coesão (associação consistente entre os membros) e os níveis individuais de produtividade, sempre visando potencializar os resultados coletivos previamente estabelecidos como esperados. Isso porque qualquer processo grupal depende diretamente das relações entre os membros e essa competência relacional deve ser continuamente avaliada e desenvolvida. Isso pode ser feito por várias técnicas, dentre elas a aplicação de dinâmicas de grupo.

Quando se busca o desenvolvimento de uma equipe, o que se quer é conseguir mudanças de comportamentos e posturas, se possível motivadas por modificação nos valores e nos pressupostos que fazem com que as pessoas ajam de uma forma ou de outra. Isso pode implicar em alterações profundas na forma de pensar, perceber e sentir, o que, de imediato, você pode ver que não é algo simples de se conseguir, certo?

Competências: um conceito importantíssimo nas equipes

Já que as equipes são centradas em objetivos coletivos a serem alcançados, é fácil perceber que sua constituição deve usar como referencial um conjunto de competências necessárias para que isso seja possível.

Desta forma, se em um grupo "entra quem quer", em tese, em uma equipe os membros devem ser cuidadosamente selecionados com base naquilo que podem oferecer. Não adianta termos um time de vôlei com cinco levantadores, nem um time de futebol com 11 goleiros. Em uma equipe os papéis devem ser bem definidos e as pessoas escolhidas de forma a se ter, na configuração final, o preenchimento de todos os requisitos para que os resultados sejam, pelo menos, compatíveis aos esperados (se não puderem superá-los).

UNIDADE II:

A importância da definição das metas

Se uma das principais características de uma equipe é ter objetivos coletivos a serem perseguidos por todos, devemos dar destacada importância ao processo de definição desses objetivos. O estabelecimento de metas tem potencial para unir e motivar as pessoas.

Missão x Objetivos

Você pode diferenciar esses dois conceitos da seguinte forma: a missão é uma declaração clara do "porquê da existência da equipe"; os objetivos, por outro lado, se caracterizam por terem sempre início e fim bem definidos. A missão, assim, deverá ser traduzida em objetivos específicos.

A importância da missão está relacionada à percepção do "alvo maior" a ser alcançado. Já os objetivos desempenham um papel fundamental de motivar, visto serem alcançados paulatinamente, ou seja, permitem que os resultados parciais sejam percebidos, reconhecidos, valorizados, comemorados.

Um primeiro aspecto a ser observado é que a equipe deve ser formada, como dissemos, tomando-se como base o que se quer alcançar com ela. Assim, os membros deverão, no conjunto, ter as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) capazes de levá-los ao êxito nos resultados.

As metas definidas para a equipe devem estar de acordo com as características pessoais dos membros e também com o que se chamaria de "cultura do grupo", ou seja, conjunto de crenças e valores das pessoas que a compõem. Isso vai facilitar o comprometimento e promover o bom desempenho na realização das tarefas.

É importantíssimo que as metas estejam claras para todos, não apenas com relação ao que tem que ser feito, mas ao que a organização obterá pelo alcance dos resultados enunciados. A consequência mais direta disso é que as pessoas verão significado naquilo que farão e entenderão a importância da missão que lhes foi atribuída. A última coisa que se quer para uma equipe é que ela protagonize a máxima popular que diz "para quem não sabe aonde quer chegar, qualquer caminho serve".

Quando as metas não são bem definidas (ou bem divulgadas), as pessoas podem não se comprometer como deveriam, seja por não acreditarem nos resultados, por acharem que não poderão alcançá-los, ou ainda por não entenderem aonde se quer chegar com eles. **Qualquer um desses casos pode determinar o fracasso da equipe.**

Outra característica interessante a ser buscada para as metas é que elas permitam o agrupamento de tarefas correlatas. Isso permitirá que as pessoas naturalmente se agrupem de forma cooperativa, coesa e baseada em suas competências e características no intuito de cumprir prazos e atingir resultados (buscando simultaneamente eficiência - modo de fazer - e eficácia - resultados).

Cuidado com a excessiva instabilidade de metas

As metas representam a direção a ser seguida. Quando um líder muda com muita frequência as metas de um grupo, os membros podem ter a sensação de que ele não sabe o que quer e isso obviamente poderá ser nocivo para a equipe como um todo. Assim, ainda que as metas devam ser revisitadas e possam ser alteradas, deve-se ser cauteloso nesse processo para evitar que isso ocorra de forma indiscriminada.

As metas devem ser definidas de forma que promovam o trabalho em conjunto e envolvam as pessoas no comprometimento coletivo com possíveis

riscos de conflitos. Além disso, é importante que estimulem o foco nos resultados do grupo (e não nos individuais) e na responsabilização de todos por esses resultados.

Por fim, mas não menos importante, as metas devem ser mensuráveis, definidas no tempo e desafiadoras. Quando forem de longo prazo, para o bem dos níveis motivacionais, deverão ser quebradas em metas menores que possam ser atingidas em prazos menores.

Feedback coletivo e focado na coletividade

Um dos erros comuns encontrados nos comportamentos dos líderes de equipes está na forma usada para fornecimento *de feedback*.

Quando esse *feedback* é passado com foco em comportamentos e desempenhos individuais, as pessoas tendem a apresentar comportamentos individualistas, ou seja, mais preocupadas consigo do que com o que o grupo poderá apresentar como resultado de todos. Outro problema é a "busca pelos holofotes", ou seja, os membros da equipe passam a ter a percepção de que o importante é procurar destaque individual, estar perto do líder, escolher tarefas importantes, e assim por diante.

É claro que isso pode ser nocivo para o desempenho coletivo, o que ocorre graças à quebra de um dos princípios do trabalho em grupo, que é a sinergia. Talvez você ainda não entenda bem o significado dessa expressão que está relacionada à potencialização da capacidade produtiva ocasionada pela união das forças. O exemplo que damos é o seguinte:

Imagine que cinco pessoas formem uma equipe para deslocar um cofre de 200 Kg de um ponto a outro de uma sala. Ora, se cada uma delas se dirigir ao cofre e fizer toda força possível, uma após a outra, provavelmente não conseguirão mover o cofre nem por um centímetro. Isso indica que por mais que se esforcem os indivíduos não têm condições, sozinhos, de cumprir a

missão dada à equipe. Por outro lado, se todos juntos empurrassem o cofre, teriam êxito em sua tarefa. É isso que se conhece como sinergia, ou seja, é quando "o todo se torna maior do que a soma das partes".

Assim, em vez de um líder dizer em uma reunião com a equipe: "Muito bem, João, você foi excelente na tarefa 'x'"; ou "Lúcia, seu desempenho deixou a desejar na tarefa 'y'", melhor seria que, no caso de *feedback* dado diante de todos, o foco fosse semelhante a: "legal, pessoal, conseguimos finalizar nossos objetivos desta semana e, além de desempenhos individuais excelentes, superamos nossa capacidade de produção coletiva!" É claro que a ênfase dada ao grupo tende a provocar que os membros busquem cada vez mais a produção conjunta em caráter colaborativo, não é?

Definição participativa de metas

Quando uma meta é definida por uma única pessoa, ou por um grupo específico de membros da equipe, o que pode ocorrer é que as pessoas não se sintam "donas da ideia", ou seja, sintam-se muito mais compelidas a alcançá-las do que motivadas para tal. Isso porque essa é uma força que impulsiona as pessoas (como se ligasse um "motorzinho" dentro delas), potencializando sua capacidade produtiva, suas condições para irem em direção a alguma coisa.

Se alguém me diz o que preciso fazer ou aonde preciso chegar, sem no mínimo perguntar minha opinião, é muito provável que eu me comprometa menos com o desafio do que se eu também tivesse participado na definição de tais elementos.

Por outro lado, quando as pessoas têm oportunidade de opinar a respeito das metas que serão estabelecidas para uma equipe, o mais natural é que se envolvam e estejam dispostas a doar uma parcela maior de si na busca pelos melhores resultados. Assim, um dos principais objetivos relacionados à definição participativa de metas é fazer com que os membros da equipe as

percebam como também sendo suas, aumentando o grau de responsabilidade e comprometimento com que caminham em direção a elas.

Outro elemento, em nossa opinião um pouco menos expressivo, é o enriquecimento das ideias, o que se dá, por um lado, pela simples colaboração de múltiplas cabeças, e por outro, pela participação de pessoas que talvez estejam mais próximas de aspectos técnicos a respeito daquilo que se pretende fazer. Há casos em que tais detalhes podem tornar uma determinada meta menos viável e por isso indicar modificações para que essa, ainda que continue desafiadora (o que é bom), não se mostre tão difícil a ponto de as pessoas "desistirem antes mesmo de começarem a tentar".

A figura a seguir, adaptada de Katzenbach & Smith (1994), apresenta um resumo das diferenças entre grupos de trabalho e equipe.



UNIDADE III:

TIPOS DE EQUIPES

Ainda que existam várias classificações para as equipes, vamos apresentar aqui uma delas, com o objetivo de destacar algumas variáveis importantes a serem sempre observadas:

- **Equipes funcionais:** funcionam mais como grupos de trabalho do que como equipes e são comumente encontradas nos departamentos em que há um "chefe" e os subordinados. Isso se deve ao fato de que as pessoas acabam realizando trabalhos paralelos e não interdependentes. O nome deriva do caso mais geral em que as pessoas são agrupadas em torno de alguma função organizacional (administrativo, técnico, jurídico, etc). Observe que pode ser necessário, em contextos específicos, que essas pessoas de fato formem equipes focadas em objetivos coletivos.
- **Equipes auto gerenciáveis:** termo utilizado para equipes às quais são dadas responsabilidade e autoridade (autonomia) não apenas para realização das tarefas, mas também para planejamento, avaliação e controle, e aperfeiçoamento da forma de funcionamento do grupo e execução dos trabalhos.
- **Equipes interfuncionais ou multidisciplinares:** chamam-se assim as equipes compostas de pessoas vindas de várias áreas da organização e reunidas em torno de objetivos coletivos que, para serem alcançados, demandam experiências e formações diversificadas.

Deve-se notar que a equipe funcional de Parker (1995) classifica-se melhor dentro da terminologia "grupo de trabalho" de Katzenbach (1994), pois as pessoas normalmente realizam trabalho em paralelo, mas não

interdependente. Isto não quer dizer que estes grupos não possam ou devam se transformar em equipes. Podem, sim, desde que exista a necessidade de trabalho interdependente, desempenho incremental e responsabilidade coletiva que justifiquem o esforço de transformação.

A equipe auto gerenciável também nada mais é que uma equipe que atingiu um nível de maturidade ideal, podendo assumir a gerência de seus próprios processos - uma equipe real ou de alto desempenho. Assim, também a equipe interfuncional ou multidisciplinar pode vir a ser autônoma (ou auto gerenciável) e /ou uma equipe de alto desempenho.

Conclui-se, então, que a abundância de nomenclaturas existente mais confunde do que esclarece a natureza das equipes. Para os fins deste trabalho, será utilizada a classificação de Katzenbach & Smith (1994), dentro da qual se pode determinar a nomenclatura adequada por meio do nível de desempenho ou grau de maturidade das equipes, distinguindo-as dos grupos de trabalho e das falsas equipes.

Quando adotar o Trabalho em Equipe

Nem sempre uma equipe é a melhor opção para um trabalho. Há casos em que será melhor escolher uma pessoa e perseguir apenas com ela determinado objetivo. Há casos, também, em que mesmo que seja necessário envolver vários recursos humanos em uma tarefa, os objetivos poderão ser estabelecidos de forma individual e não coletiva, o que não caracterizaria um "trabalho em equipe", mas um trabalho "feito por mais de uma pessoa".

Para que a formação de uma equipe se mostre como a melhor alternativa para a realização de um determinado trabalho (ou o alcance de determinados objetivos), existem algumas considerações importantes a serem feitas com relação à estrutura organizacional, à integração das culturas

regionais, das pessoas e da empresa e ao perfil dos recursos humanos disponíveis.

Para que uma equipe seja a melhor alternativa de realização de determinado conjunto de tarefas, é preciso confirmar que existe dependência mútua entre as pessoas necessárias e que o fato de trabalharem juntas (e em conjunto) poderá aumentar sua capacidade produtiva ou a qualidade do que se pretende construir a partir dos resultados obtidos. Mais do que isso, importa avaliar se as interações que existirão entre os membros da equipe têm potencial para aumentar os níveis de satisfação e comprometimento (ou se, pelo contrário, estariam criando desnecessariamente regiões de conflito).

É importante avaliar até que ponto se consegue transferir poder para a equipe e isso precisa levar em conta:

- **Fonte do poder:** o grau de poder (autonomia) que pode ser concedido a um grupo está diretamente relacionado à origem desse poder, ou seja, ao fato de ser oriundo de algum nível hierárquico superior que tenha competência para delegá-lo.
- **Instrumentos de poder:** trata-se da capacitação dos membros da equipe para resolução dos prováveis (e possíveis) problemas com que venham a se deparar durante a realização das atividades.
- **Quantidade de poder:** quanto de poder (autonomia) se consegue dar à equipe em todo seu ciclo de vida, compreendendo condições para identificação e comunicação de problemas e indo até a capacidade para implementar as soluções escolhidas.
- **Raio de ação:** abrangência das responsabilidades a serem atribuídas às equipes (ou, por outra ótica, assumidas por elas), do planejamento ao controle de qualidade.

Sabemos que uma equipe é criada com uma missão específica e que essa missão será desdobrada em objetivos a serem alcançados pelo grupo. Isso significa que há algo a ser modificado e isso precisa ser cuidadosamente investigado. Isso se conhece por elaboração do diagnóstico situacional, o qual servirá como referência para a escolha de se formar ou não uma equipe em cada cenário.

Dentre vários aspectos relevantes, deve-se identificar que necessidades deverão ser atendidas e quais objetivos precisam ser definidos para orientar as ações nesse sentido. Além disso, os recursos necessários devem ser enumerados (não apenas os humanos, mas aqueles em geral: materiais, instalações e equipamentos, recursos financeiros etc.) e verificada sua disponibilidade para realização dos trabalhos.

Sobre as pessoas a serem envolvidas, é importante fazer uma avaliação a respeito da necessidade e das condições para desenvolvimento das competências que por acaso não estejam presentes.

Equipes x Equipes de projeto

Um projeto, definindo-se de forma simplista, é um conjunto de tarefas com início e fim definido destinado à produção de um produto ou serviço único.

Por isso é comum vermos o termo "equipe de projeto" sendo usado como sinônimo de equipe. Por que isso é assim? Como vimos, uma equipe é instituída para atingir um conjunto de objetivos específicos, certo? Bem, exatamente por isso ela tem início definido (sua instituição) e fim definido (o momento em que os objetivos são alcançados).

Assim, podemos aceitar que as atividades de uma equipe se configuram, na maior parte dos casos, como projetos a serem desenvolvidos e entregues à organização.

Grupos de trabalho x Equipes de trabalho

Nos **grupos de trabalho** encontramos as seguintes características:

- **Responsabilidade:** existe um líder explícito que detém a responsabilidade (ou essa é deixada a cargo de membros específicos do grupo).
- **Funcionamento:** o grupo de trabalho é formado por especialistas que realizam reuniões racionais em busca de solução para os problemas encontrados. As alternativas são votadas por todos, mas a decisão final é tomada pelo líder (que também foi o encarregado pela definição dos objetivos a serem perseguidos por todos).

Nas **equipes de trabalho** as características são as seguintes:

- **Responsabilidade:** tanto as responsabilidades quanto os papéis de liderança são compartilhadas pelos membros e percebe-se comprometimento de todos com relação ao que se quer alcançar. As divergências e os conflitos funcionais (construtivos) são encorajados.
- **Funcionamento:** a equipe de trabalho é normalmente multifuncional, ou seja, formada por pessoas de diferentes áreas da empresa. Os resultados são medidos com base nos desempenhos individuais. As decisões são tomadas por consenso (e não por imposição de uma pessoa ou de um grupo específico de membros) e os objetivos são definidos de forma participativa.

AUTORIDADE, RESPONSABILIDADE E DELEGAÇÃO

No contexto dos grupos e equipes, é importante perceber que autoridade é atribuída formalmente aos cargos que compõem o organograma de uma

empresa. Isso significa que não é uma pessoa que tem autoridade para fazer alguma coisa, mas o cargo que ela ocupa (esse sim) lhe confere tal condição.

Assim, em uma primeira leitura, é importante percebermos que um dos indicadores de equilíbrio e equidade é justamente o fato de que profissionais que ocupem as mesmas posições devem ter os mesmos níveis de autoridade. Quando isso não acontece, certamente há algum elemento "não técnico" influenciando o modelo de gestão e funcionamento adotado na organização.

Outra característica da autoridade é de certa forma "weberiana", ou seja, está relacionada aos princípios da burocracia: a legitimidade. Esse termo está associado ao fato de que a autoridade deve ser aceita pelos subordinados por saberem ser um poder **legítimo**, atribuído pela organização que cria o direito de dar ordens e exigir seu cumprimento.

Responsabilidade

Por outro lado, ter responsabilidade sobre alguma coisa implica o dever de fazer ou de cuidar daquilo. Aproveitando os princípios da Escola Clássica de Henry Fayol, podemos assumir que há relação entre autoridade e responsabilidade. Desta forma, quanto maior a autoridade, maior a responsabilidade.

Ao assumir a responsabilidade por uma tarefa, o subordinado está concordando com o fato de que os resultados serão dele cobrados e, como compensação, ele receberá algo em troca, seja remuneração ou qualquer outra forma de reconhecimento e retorno.

Quando alguém é responsável por alguma tarefa, mas não tem a autoridade necessária para sua boa consecução, quase invariavelmente o trabalho será dificultado. Por outro lado, quando alguém tem mais autoridade do que responsabilidade, estamos diante de um cenário de tirania (autocracia).

Delegação

Autoridade é passada "de cima para baixo", ou seja, do superior para o subordinado, e isso ocorre, como vimos, formalmente, na definição dos cargos da organização. Responsabilidade é obrigação passada ao subordinado no sentido de cumprir com os deveres que lhe são atribuídos.

Apesar de existir controvérsia a esse respeito, falar em delegação, nos casos mais comuns, implica falar em transferência não apenas de responsabilidade, mas também de autoridade. O objetivo é aumentar a capacidade que as pessoas têm para tomar decisão a respeito da melhor forma de se alcançar determinado objetivo.

Queremos acrescentar aqui que a delegação compreende, além dessa transferência de autoridade e responsabilidade, a análise das competências, ou seja, saber se a pessoa a quem será delegada a tarefa é capaz de realizá-la a contento, bem como a confirmação da vontade que ela tem de assumir tais responsabilidades (tentando evitar atribuições que não consigam os níveis adequados de comprometimento com relação ao que se tem que fazer).

Como complemento, a pessoa a quem se delega uma tarefa deve ter acesso às informações necessárias e receber *feedback* sobre seu desempenho. Finalmente, esse desempenho deverá ser reconhecido e recompensado de acordo com os resultados obtidos.

TAMANHO DA EQUIPE

Definir o tamanho da equipe é um dos desafios quando discutimos sua formação. Como sabemos, a escolha por realizar um trabalho em equipe busca usufruir dos benefícios que se pode obter com as interações entre as pessoas e pela canalização dos esforços em torno de objetivos coletivos.

Ao pensarmos que mais pessoas enriquecem as ideias que são apresentadas, o que é verdade, devemos perceber que em equipes menores as

peças se sentem mais à vontade em suas participações. Outro aspecto importante está relacionado à excessiva fragmentação do trabalho que pode ser provocada quando a equipe é muito grande. Isso pode gerar a diminuição do significado das tarefas na percepção de seus executores, tendo como consequência, menores níveis de comprometimento desses para com o que fazem.

Equipes muito grandes podem ter sua origem na necessidade de "não esquecer pessoas importantes". Contudo, o que não podemos esquecer é que uma equipe é formada, também, com base nas competências **necessárias** e qualquer excesso neste ponto poderá representar, além de custos financeiros, dificuldade na construção das relações interpessoais e diminuição na produtividade do grupo como um todo.

Por fim, como consideração genérica, a condução de grupos muito numerosos pode ser difícil, desde o acompanhamento e o fornecimento de *feedbacks* individuais, até a realização de reuniões com toda a equipe.

Apesar de não haver definição "cabalística" sobre o número de pessoas que devem compor uma equipe, há algumas diretrizes gerais a serem apresentadas.

Ao pesquisar mais profundamente sobre o assunto, você vai encontrar referências a um mínimo de cinco pessoas (tentando evitar o fenômeno conhecido como "pensamento de grupo", pelo qual os indivíduos se omitem ou não tomam posições pessoais, "indo para onde todos vão", evitando o surgimento de conflitos de qualquer tipo). Além disso, equipes muito pequenas tendem a ser "dominadas" por um dos membros que tenha personalidade mais forte que os demais.

Por outro lado, com relação ao máximo de pessoas que devem compor uma equipe, você verá números entre 10 e 15, na maior parte dos casos. A justificativa mais comum é que equipes com mais do que essa quantidade de

membros apresentam relações interpessoais de baixa qualidade, comprometendo os benefícios derivados das trocas e da complementação das competências. O tratamento das diferenças pessoais tende a ser mais difícil e a obtenção de consenso, um processo mais complexo.

Como regra geral, deve-se buscar a manutenção da flexibilidade da equipe, considerando-se o propósito da equipe, as competências individuais e o tempo disponível para as comunicações.

EQUIPES DE SUCESSO

Não nos cansaremos de dizer que uma equipe é instituída para atingir um conjunto bem definido de objetivos. Sendo assim, falar sobre o sucesso de uma equipe implica falar do alcance desses objetivos, certo? Então, uma equipe de sucesso apresenta bom desempenho alcançado e potencializado pelo trabalho conjunto e bem orientado.

As pessoas são utilizadas de acordo com suas competências e com isso sentem-se à vontade para participar das decisões, se comprometem e estão cientes de seu valor para o grupo. Elas conhecem as interdependências, respeitam e sabem tratar as diferenças individuais e colocam os interesses coletivos como prioridade. As relações entre os membros do grupo são de confiança mútua e abertura, *feedback* e motivação.

Outra característica importante é que as equipes bem-sucedidas sempre contam com metas claras e fomentam a criatividade na identificação das melhores formas para se alcançar um objetivo. O foco é mantido sobre os resultados coletivos e percebe-se apoio dos membros com relação à liderança.

Com relação à capacidade de resolverem seus problemas relacionados à qualidade do que é produzido, é importante que os membros sejam capazes de identificar e avaliar sintomas (sinais de que há alguma coisa errada), estabelecer as causas, identificar as alternativas de solução e escolher a que se

mostra como "a melhor" (ou mais aplicável), implementar essa alternativa e acompanhar os resultados dessa escolha (avaliando e controlando).

Apresentando de forma sintética, nas equipes de sucesso:

- São criados ambientes de valorização do trabalho conjunto, interdependente.
- Os membros conhecem seu papel e sabem o que se espera deles.
- Há ênfase no alcance dos objetivos coletivos.
- Existem critérios claros e instrumentos precisos para avaliação do desempenho da equipe e dos desempenhos individuais.
- São criadas oportunidades de desenvolvimento de novas competências e de socialização (entrada e adaptação) de novos membros. Estabelecem-se padrões de comportamento.

A figura a seguir apresenta as características das equipes de alto desempenho:



Técnicas para desenvolvimento das equipes

Existem algumas pequenas diretrizes que podem ajudar na maximização dos resultados de uma equipe. São elas:

- Repassar as premissas, a missão e os objetivos da equipe.
- Definir metas e objetivos que possam ser alcançados em curto prazo. Propiciar o fornecimento contínuo de informações sobre comportamentos e desempenhos.
- Avaliar continuamente a necessidade de programas de treinamento, desenvolvimento e educação dos membros da equipe.
- Estudar os benefícios associados à mudança nos membros ou nos papéis dos membros da equipe.

A importância do líder

Outro assunto que pode ser tratado dentro de várias partes da prática de trabalho em equipe é a liderança. Ela tem importante papel nas organizações. O principal papel do líder é influenciar comportamentos, ou seja, conseguir fazer com que as pessoas ajam de modo a colaborarem para que os objetivos organizacionais (provavelmente segmentados em partes menores) sejam alcançados.

O líder é responsável por facilitar o aprendizado coletivo, fomentando análises e questionamentos e estimulando a busca e a aplicação de novos conhecimentos. Ele também trabalha a favor do comprometimento das pessoas com relação aos papéis que lhe são atribuídos (o que vimos ser decorrência dos níveis motivacionais), mostrando a importância desses para os resultados do grupo, identificando interesses individuais e promovendo o alinhamento desses interesses com os organizacionais.

Em uma equipe, o líder é o agente de integração, ou seja, atua como bússola para a equipe no planejamento, na organização, no acompanhamento e

no aperfeiçoamento das atividades, buscando compor competências coletivas a partir do melhor uso das competências individuais existentes.

Aprendizagem e erros: qual a relação?

O conhecimento coletivo é construído inicialmente nos indivíduos, para só depois alcançar o nível coletivo e finalmente tornar-se aprendizado organizacional (o que significará que a organização passará a ser capaz de agir de acordo com esse novo conhecimento, independentemente daquela pessoa em quem o conhecimento "começou" estar ou não ali).

Há casos em que podemos esperar a "confirmação do conhecimento tácito", ou seja, sua explicitação. Assim, as pessoas têm "ideias" a respeito de algo, passam a discutir, estudar, enunciar melhor aquela ideia até que possam formalizá-la como conhecimento explícito.

Em algumas situações, contudo, esse tempo de maturação do conhecimento poderia representar um retardo indesejado na capacidade de inovação da organização, certo? Com a dinâmica dos mercados, uma mudança que se percebeu com relação a isso foi a aceitação de que pode ser interessante estimular as pessoas a aplicarem seus conhecimentos ainda quando são "tácitos", ou seja, anteciparem a obtenção dos resultados deles decorrentes.

Em outras palavras, as pessoas são provocadas no sentido de **experimentarem**. Como em qualquer experiência, uma das consequências pode ser o erro, não é? Pois bem, de que adianta os "*slogans* organizacionais" estimularem o experimento, se a cultura organizacional for de repreensão severa ou punição aos erros? As pessoas simplesmente não vão se arriscar, ou seja, vão esperar a confirmação de seus conhecimentos até que se reduza ao mínimo a chance de errarem.

Quando a equipe percebe que seu líder assume os riscos razoáveis, a tendência é que individualmente as pessoas se sintam "protegidas" e com isso

façam o mesmo. Por isso, e finalizando essa observação, é importante que haja coerência entre o fomento às tentativas, às experiências, e a forma pela qual a organização aceita os erros, e só assim as pessoas de fato ousarão em suas ideias e propostas, maximizando a capacidade adaptativa e inovativa da empresa.

Do trecho citado, podemos entender que o líder, como representante dos interesses organizacionais em seu grupo, tem o importante papel de criar o componente da cultura grupal que estimula o experimento e aceita os possíveis erros daí resultantes. A ele cabe ainda criar condições para que as comunicações fluam com naturalidade e transparência, trabalhando para construir relacionamentos interpessoais de confiança, interdependência e honestidade, para que as pessoas estejam à vontade para externarem suas opiniões e colaborarem ostensivamente com o grupo.

Um aspecto crucial da liderança está em descobrir até que ponto o controle deverá ser mantido "nas mãos" do líder e que parcela dele poderá ser transferido para a equipe. Isso se manifesta principalmente no processo de tomada de decisão, ou seja, no processo de escolha das alternativas para solução de problemas e do modelo de funcionamento do grupo. Além disso, também pode ser visto na estratégia de "fazer ou deixar fazer", quando o líder opta por esperar que as pessoas encontrem seus caminhos, mesmo que já conheça alguma das formas possíveis de realização de determinada tarefa.

Como normalmente têm melhor visão do todo, os líderes ganham credibilidade e por isso os membros do grupo tendem a ver sua direção como legítima e a agir de acordo com ela. É aí que se vê a tão buscada "capacidade de influenciar", atributo central da liderança.

São os líderes os responsáveis por analisar o todo e propor a priorização dos objetivos e das ações (ainda que isso seja decidido em última instância com a participação de todos).

Não podemos nos esquecer da incumbência que o líder tem de manter o foco dos membros do grupo sobre os resultados, evitando dispersões e buscas individualizadas que enfraqueçam o potencial da equipe de atingir os resultados preestabelecidos.

MOTIVOS DE FRACASSO DAS EQUIPES

Assim como existem aspectos que favorecem o bom desempenho das equipes, também podemos relacionar alguns elementos que podem comprometer os resultados alcançados por elas. Esses são de identificação relativamente fácil, se usarmos "o avesso" do que citamos como características das equipes de sucesso.

Em primeiro plano, citam-se as metas desconhecidas, não devidamente definidas, ou impossíveis e o desconhecimento dos papéis individuais. É importante que as pessoas saibam o que a organização espera como resultado dos trabalhos da equipe e também entendam sua parte de contribuição para que tais resultados sejam alcançados.

Outro problema pode ser causado pelo individualismo, ou seja, pela priorização de interesses e objetivos pessoais com relação àqueles estabelecidos para a equipe como um todo. O tratamento dessa situação normalmente passa pela identificação dos interesses individuais e de alternativas que permitam o alinhamento entre esses e os objetivos coletivos definidos para a equipe.

O desempenho de uma equipe também pode ser seriamente comprometido pela má qualidade do processo de tomada de decisões. Isso pode ocorrer por excessiva centralização, pela falta de liberdade na expressão de novas alternativas e ideias, por má condução do líder, e assim por diante. Sendo assim, é vital que o grupo avalie continuamente a forma pela qual as decisões são tomadas, buscando aperfeiçoar o processo.

São características fundamentais em uma equipe, como dissemos, a **flexibilidade** e a **autonomia**. Muitas vezes o que se vê é o engessamento desses atributos por detalhados manuais de procedimentos, implicando inibição da capacidade criativa e redução da agilidade na escolha e implementação das alternativas possíveis.

Conflitos interpessoais são frequentes quando se trabalha em equipe. O que pode tornar um conflito prejudicial, na maior parte dos casos, não é o conflito propriamente dito, mas a forma como ele é abordado e tratado. Se os membros de uma equipe não conseguem interagir de forma sadia e colaborativa, a capacidade produtiva do grupo pode ser (e provavelmente será) seriamente comprometida.

A liderança tem poder para aumentar a capacidade da equipe, mas também pode miná-la. Os membros devem perceber com clareza que o líder está a serviço do grupo, além de conhecer seus valores, princípios e forma de trabalho.

Algumas organizações não desenvolveram a cultura do trabalho em equipe, valorizando desempenhos e envolvimento individuais, em detrimento do desenvolvimento desse espírito contributivo e coletivo. Um dos erros é criar um grupo de trabalho rotulado como equipe e obrigar as pessoas a fazerem parte dele, estejam ou não interessadas nisso. É claro que poderão ser sentidas consequências indesejadas nos resultados possíveis.

Um último problema que destacaremos é a falta de condições para realização das atividades, seja ela associada aos níveis de autonomia, como dissemos, ou a instalações, equipamentos ou métodos. Esses elementos geram descontentamento, frustração, baixo comprometimento, e assim por diante.

UNIDADE IV:

CICLO DE VIDA DAS EQUIPES

As equipes podem ser permanentes ou temporárias, sendo estas últimas o caso mais comum. Isso porque uma equipe é criada para alcançar objetivos específicos e quando isso ocorre, a equipe poderá, em tese, ser "desmontada".

Nessa linha, podemos, então, tecer algumas considerações a respeito do que podemos chamar "ciclo de vida das equipes", ou seja, identificar as fases pelas quais passam as equipes durante sua existência. Além disso, é importante reconhecermos os eventos genéricos que promovem a passagem de uma fase para a outra e também as características predominantes em cada uma delas. Você deve perceber que essas fases (ou estágios) são posteriores a dois processos:

1. Definição da missão da equipe, ou seja, do que se quer resolver ou produzir com ela.
2. Seleção dos membros.

É importante notar também que as fases **não são lineares**, ou seja, não é porque uma equipe passou por uma determinada fase que ela não poderá voltar a ela. Às vezes acontecem coisas, como a chegada de novos membros ou a modificação de algum objetivo, que fazem com que as pessoas voltem a uma fase anterior para ajustarem-se às novas condições. Além disso, resta observar que algumas equipes fracassam no meio do caminho, ou seja, não chegam a passar por todas as fases.

Fase 1: Formação

É uma etapa em que o foco principal não é a produção ou o trabalho. As pessoas mantêm os primeiros contatos, conhecem o perfil profissional e um pouco das características pessoais umas das outras, ou seja, constroem as

primeiras impressões, e desenvolvem os relacionamentos. Por isso mesmo, é uma etapa em que as pessoas estão na defensiva, mais fechadas, inseguras e de certa forma ansiosas pelo que está por vir. As comunicações entre os membros se dão de forma cautelosa e reservada.

Observe-se que nesse estágio ainda não foi criada uma visão compartilhada, os métodos de trabalho estão apenas delineados por aqueles que idealizaram a equipe (e pelo líder) e a confiança entre as pessoas ainda precisa ser desenvolvida.

Outro aspecto importante da fase de formação é a apresentação da missão da equipe (e talvez de alguns dos principais objetivos) aos membros da equipe. Esse conhecimento, como já vimos, é um dos pré-requisitos para o sucesso de uma equipe, pois permitirá que as pessoas entendam o motivo de estarem ali, a importância do que se propõem a produzir ou resolver, e com isso dão início ao processo de comprometimento (entrega) com relação aos propósitos do grupo.

Fase 2: Tumulto (ou conflito, ou tormenta, ou confusão)

Nesta etapa do ciclo de vida das equipes a ênfase é dada ao desenvolvimento das relações interpessoais e à gestão dos conflitos (implicando percepção dos sintomas, análise das causas e das alternativas e assim por diante).

Fomenta-se a criatividade, no intuito de encontrar o melhor método de trabalho e maximizar o aproveitamento das competências trazidas por cada membro para a equipe.

Os conflitos tendem a aparecer principalmente causados pela disputa por papéis (ou por descontentamentos com relação aos papéis atribuídos). Essa disputa pode estar relacionada inclusive à posição de liderança.

O estreitamento dos relacionamentos, que leva à maior abertura nos processos de comunicação, também é um dos responsáveis pelo afloramento dos conflitos entre os membros. Resta citar que as negociações em torno das condições de trabalho também podem trazer à tona algumas divergências que deverão ser tratadas, evitando hostilidade e tensões entre as pessoas.

O líder deve estar monitorando o processo e apresentando à equipe os limites existentes e os motivos pelos quais foram criados, além de trabalhar para manter os conflitos dentro dos níveis aceitáveis, ou seja, sem comprometer a ordem e a estabilidade do ambiente como um todo.

A transição para a próxima fase se dá quando se constata que os membros estão aceitando bem os papéis a serem desempenhados por cada um e os relacionamentos interpessoais foram ajustados ao ponto de permitirem integração, coesão, colaboração, e assim por diante.

Fase 3: Normalidade (ou aquiescência ou normatização)

Nessa fase, os membros demonstram reconhecer e respeitar as diferenças pessoais e têm atitudes de colaboração e consenso. As comunicações se dão de forma mais natural e fluida, os talentos e estilos individuais passam a ser conhecidos e disponibilizados a serviço da equipe. As competências passam a ser complementadas mutuamente, o que é um dos indicadores de que o grupo está pronto para produzir.

As pessoas começam a sentir-se parte da equipe e a reconhecerem os outros como co-partícipes na mesma missão. Estabelece-se o sentimento de "time". Os relacionamentos já foram desenvolvidos e estão agora na fase de manutenção. Os conflitos, por isso mesmo e quando aparecem, são muito mais facilmente resolvidos.

O líder deve se preocupar em revisitar a missão e os objetivos definidos, buscando aperfeiçoar o foco e o comprometimento de todos.

A transição dessa fase se dá quando a equipe demonstra ter alcançado o nível de maturidade necessária à produção (maturidade técnica - métodos de trabalho, conhecimento, papéis - e maturidade psicológica - relacionamentos).

Fase 4: Desempenho (ou realização ou produtividade)

Apesar de ser a fase buscada por qualquer equipe, o caminho percorrido até aqui pode ser bastante tortuoso e conturbado. Contudo, quando a equipe alcança esse estágio, percebe-se finalmente o foco de todos os membros nos resultados, atingindo-se os níveis desejados de produtividade e otimização dos processos de tomada de decisão e resolução de problemas. Em síntese, a equipe está pronta para trabalhar em todas as esferas.

As pessoas entendem perfeitamente a missão e os objetivos da equipe, os métodos de trabalho e os papéis exercidos por cada um. Reduz-se, então, a dependência dos membros com relação ao líder.

Com isso, o líder passa a agir como mentor do grupo e a zelar para que a equipe não perca a visão de longo prazo inicialmente estabelecida. Passa a ser possível que o líder adote medidas de compartilhamento da liderança, usando a delegação como instrumento de otimização dos trabalhos e de melhora dos níveis motivacionais.

Os membros demonstram transparência nos relacionamentos e nas comunicações, além de ter sido desenvolvido neles o sentimento de lealdade com relação ao grupo. As competições entre as pessoas acontecem de forma sadia e construtiva.

Fase 5: Dissolução (ou fechamento ou encerramento)

Apenas equipes criadas para serem temporárias podem ser encerradas e mesmo assim consideradas bem-sucedidas. Isso porque uma equipe desse tipo é instituída para atingir objetivos específicos. Esta etapa só pode acontecer (e

a equipe ser considerada bem-sucedida) se ela tiver sido criada para ser temporária ou se os objetivos inicialmente traçados tiverem sido finalmente (e totalmente) alcançados, o que gerará no grupo o sentimento de autorrealização (como grupo, e em cada um dos indivíduos que o compõem).

UNIDADE V:

SELEÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE

O principal motivo para reunirmos pessoas em uma equipe é potencializar as capacidades produtivas individuais por meio da colaboração, da interdependência, da motivação gerada pelo desenvolvimento de relacionamentos interpessoais sadios e enriquecedores, dentre alguns outros fatores. Por causa dessa possibilidade de maximização de resultados, as equipes são fundamentais na grande parte das organizações.

A escolha das pessoas que formarão a equipe é um dos pré-requisitos para seu sucesso. Isso se dá graças à exigência de que todas as competências necessárias ao alcance dos objetivos estejam presentes, disponíveis e adequadas em termos qualitativos e quantitativos.

O critério maior que orienta a entrada de uma pessoa para uma equipe, então, é sua qualificação técnica para colaborar com os objetivos coletivos. Essa disponibilidade, contudo, não pode ser o fator determinante e isso ocorre muitas vezes. O fato de estar disponível não significa ser a melhor alternativa. Há que se verificar se as contribuições de um determinado indivíduo serão as melhores que se pode obter e não apenas saber se ele "está liberado" para participar dos trabalhos.

Além disso, a análise das competências individuais não pode ser feita sem se considerar a complementaridade, a somatória. Assim, poderão ocorrer casos em que uma determinada pessoa, ainda que não tenha todas as competências desejáveis, conta com uma habilidade indispensável para o grupo. Se for possível complementar as que faltam com a contribuição de outros membros do grupo, essa poderá ser mesmo a melhor escolha.

As competências precisam ser avaliadas em duas dimensões:

- **Competências técnicas:** qualificação para desempenhar o papel que será atribuído ao membro. Aqui são incluídos a formação acadêmica, a experiência profissional, o conhecimento a respeito da organização (sua cultura, seus clientes, sua história etc.), e assim por diante.
- **Competências interpessoais:** capacidade de se comprometer com o grupo e de se relacionar bem com os outros componentes. Deve-se considerar nesse quesito a possibilidade de alinhamento entre os objetivos e interesses individuais com aqueles estabelecidos para a coletividade, o que facilitará a criação de fatores motivacionais responsáveis pela entrega pessoal a ser feita em favor do grupo

Você deve perceber que uma equipe formada apenas por "estrelas" ou "gênios" poderá apresentar desempenhos menores do que outras em que haja pessoas de "menor brilho". Isso ocorre porque se deve buscar o equilíbrio entre os participantes, evitando, por exemplo, construir uma equipe com pessoas que tenham, todas, perfil gerencial ou de liderança. O resultado poderia ser um excessivo nível de conflito e disputa em torno dos papéis de condução do grupo, o que certamente não se quer experimentar.

O desempenho do grupo está vinculado à qualidade dos relacionamentos interpessoais construídos. Um erro comum é usar, na escolha dos membros, um critério único para avaliar se a pessoa tem trabalhado bem em equipes anteriores. Ora, se os relacionamentos importam, o fato de ter apresentado resultados positivos em outros grupos, com outras pessoas, não garante que no grupo atual esses resultados se repetirão. São outras personalidades, outros desafios, outras necessidades e isso pode impactar de diferentes formas na inserção e na participação da pessoa na equipe.

Citam-se cinco habilidades sociais críticas para que um indivíduo melhore o desempenho do grupo:

- Ter aceitação por parte dos outros membros do grupo.

- Ser capaz de aumentar a unidade do grupo.
- Entender a consciência de grupo.
- Compartilhar a identificação do grupo.
- Gerenciar impressões e opiniões dos outros membros a seu respeito.

Diferentes papéis, diferentes perfis

Ao fazerem parte de uma equipe, as pessoas têm a oportunidade de desempenharem diferentes papéis e isso requer a presença de características pessoais específicas (ou seu desenvolvimento).

Identificar esses papéis e perfis é uma boa forma para aperfeiçoamento da equipe. Ao conhecer as características individuais, é possível distribuir melhor os papéis e as tarefas e facilitar a criação de aspectos motivacionais. Além disso, o mapeamento dos perfis dos componentes de um grupo poderá identificar perfis ausentes que deverão ser buscados para complementar o grupo.

Assim, para compor um grupo no formato mais ideal possível, é importante não apenas o líder conhecer os perfis dos participantes, mas também que cada um deles esteja ciente das características e capacidades dos outros, o que promoverá, dentre outros benefícios, maior facilidade de integração entre todos em um ambiente de colaboração e sinergia.

Uma primeira classificação desses papéis seria com relação ao foco que um dado indivíduo tende a dar aos seus trabalhos. Alguns se orientam para a ação, ou seja, gostam de se envolver com a execução das atividades. Outros, para atividades mais intelectuais, cerebrais. Há ainda os que apresentam maior tendência de foco nas pessoas e em suas necessidades de socialização.

Os **focados na ação** podem ser diferenciados em:

- **Implementadores:** são, em geral, pessoas organizadas e disciplinadas, boas em tirar as ideias do papel e colocá-las em prática. Por serem mais conservadores, podem mostrar-se lentos e pouco flexíveis nos processos de tomada de decisão.
- **Formatadores:** gostam de orientar as ações, são dinâmicos e sabem trabalhar sob pressão e diante de desafios. Podem decorrer dessas características a pouca sensibilidade e algumas atitudes de provocação com relação aos outros membros.
- **Finalizadores:** gostam de participar nas fases de encerramento das tarefas e com relação a isso demonstram alguma ansiedade, preocupando-se em identificar e corrigir erros que possam interferir nos resultados finais. Podem tender à centralização e a serem tensos, não delegando e tendo dificuldade em confiar no trabalho dos outros.

Os **focados no trabalho mental** podem ser diferenciados em:

- **Semeadores:** são criativos e gostam de resolver problemas difíceis. Podem apresentar, contudo, algum grau indesejado de individualismo e, em algum momento, desprezar detalhes importantes.
- **Monitores:** conhecem bem o processo de trabalho e desenvolvem visão estratégica (foco na missão, nos objetivos e nos resultados). Talvez tenham alguma deficiência com relação à capacidade de "energizar" o ambiente e passar inspiração aos outros membros do grupo.
- **Especialistas:** possuem grande conhecimento vertical, ou seja, dominam profundamente algum assunto e por isso se tornam fundamentais na identificação de alternativas para problemas centrais do grupo. Tendem a ser excessivamente técnicos, o que

pode apontar para deficiências na visão social ou política, ou com relação a aspectos menos restritos à equipe ou aos quesitos técnicos dos problemas.

Os **focados nas pessoas** podem ser diferenciados em:

- **Coordenadores:** são pessoas maduras capazes de tornar claros os objetivos do grupo e direcionar as pessoas para os objetivos definidos. Conseguem confiar no potencial dos outros e por isso tem facilidade para delegar tarefas e ajudar as pessoas a não perderem seu foco. O problema aparente neste caso é que eles podem ser excessivamente controladores e gostar mais de orientar do que de fazer.
- **Trabalhadores em equipe:** são pessoas com boa capacidade de relacionamento, gostam de colaborar e têm boa percepção das necessidades das outras pessoas. Sabem ouvir e demonstram boas condições para resolução de conflitos, apesar de tenderem mais à "evitação" do que à "resolução" propriamente dita e não serem tão bons na tomada de decisões.
- **Analisadores dos recursos:** são pessoas que se comunicam bem e apresentam bons níveis de extroversão e entusiasmo. Gostam de explorar ideias e alternativas novas, sempre levando em conta as competências e o potencial das pessoas. Podem, contudo, apresentar comportamentos "fogo de palha", ou seja, grande ânimo inicial e tendência à diminuição desse entusiasmo após os momentos iniciais.

EQUIPES AUTOGERENCIADAS

Nos primórdios dos estudos sobre Administração (e aqui nos referimos ao início do século XX, com Taylor e Fayol), as pessoas eram geridas de

forma controladora e impositiva, cheia de rotinas e tratando as pessoas como se fossem máquinas pré-programadas para trabalhar de forma previsível e contínua.

Essa visão mecanicista e reducionista fazia com que as pessoas se sentissem incapazes, facilmente substituíveis e manipuláveis. O papel dos "operários" era trabalhar, trabalhar e trabalhar. O "pensar sobre o trabalho" era deixado para gerentes e supervisores.

Esse enfoque, apesar de ter sido de grande ajuda durante o período de desenvolvimento inicial da indústria, trouxe consequências indesejadas que deram origem a estudos inovadores pelos quais se tornou importante considerar os elementos humanos, os aspectos sociais e motivacionais do trabalho.

As equipes auto gerenciadas visam a romper com esses modelos, organizando o trabalho de forma flexível e participativa. O ser humano é considerado em sua complexidade, levando-se em conta várias de suas necessidades e aspirações, acrescentando-se elementos subjacentes ao trabalho para potencializar a capacidade produtiva das pessoas em prol do sucesso da organização.

Características das equipes auto gerenciadas:

Essas equipes têm como diferencial com relação às equipes tradicionais o fato de serem vistas como grupos de pessoas com alto grau de interdependência, capazes de responsabilizar-se por todo o processo de trabalho e não apenas por sua execução. Assim, é deixado para a equipe o trabalho de planejamento, controle e melhoria do trabalho e não apenas o "fazer". As pessoas participam do processo de tomada de decisões e compartilham a responsabilidade pelas escolhas feitas.

Algumas equipes auto gerenciadas têm autonomia até para decidirem a respeito de seus recursos e gerenciá-los. O controle vindo de fora da equipe se torna mínimo. Isso tudo aumenta o nível de autorrealização dos membros, fomenta a confiança e destaca a interdependência como elemento vital para o sucesso do grupo.

A centralização é substituída pela gestão participativa, o que além de criar os componentes motivacionais de que falamos acima, melhora a flexibilidade e a agilidade dos processos e a qualidade dos produtos entregues aos clientes internos e externos. Aumenta-se, então, o valor agregado ao que se produz na organização.

Quando uma organização é gerida com base em equipes auto gerenciadas, seu sistema administrativo é modificado. O organograma normalmente é "achatado", ou seja, diminui-se a quantidade de níveis hierárquicos existentes. As missões são distribuídas de forma que os resultados possam ser obtidos pelos grupos formados com base em competências técnicas e interpessoais, os quais deverão trabalhar de forma integrada e colaborativa para que a organização como um todo alcance seus macro-objetivos.

Enfatiza-se, portanto, a troca da gestão focada no controle (na hierarquia) pela gestão baseada em equipes multifuncionais (formadas por pessoas de diferentes áreas e focadas no alcance de objetivos específicos).

Quando se cria uma equipe auto gerenciada e atribui-se a ela uma missão, um desafio, normalmente passa-se também aos membros a ideia de posse, de propriedade, com relação ao produto ou serviço a ser desenvolvido ou disponibilizado.

Aplicam-se técnicas modernas como rodízio de papéis (incluindo-se, às vezes, o papel de líder), pelo que há tendência de que as pessoas entendam de forma sistêmica (interdependente e ampla) o que se espera como resultado

coletivo. Com isso, os membros tendem também a aceitarem melhor as mudanças, estando não só preparados para as adaptações e revisões nos planos, mas atentos e conscientes de que elas são necessárias e contínuas.

Síntese das características das equipes auto gerenciadas:

- Os membros costumam ter capacidade de execução de várias funções/papéis dentro da equipe (incluindo gerência e liderança).
- A equipe tem competência não só para executar os trabalhos, mas também para planejá-los, monitorá-los e melhorá-los ou corrigi-los.
- A equipe demonstra ter maturidade para criar os critérios e instrumentos de avaliação do desempenho (do grupo como grupo e dos indivíduos), de reconhecimento e recompensa pelo desempenho apresentado.
- Normalmente é dada à equipe autonomia sobre orçamentos e recursos.
- As necessidades de participação dos membros em programas de treinamento e desenvolvimento são identificadas pela própria equipe.
- É atribuída à equipe a responsabilidade pela qualidade dos resultados (produtos ou serviços gerados), o que faz com que os membros se sintam todos corresponsáveis pelo que será oferecido pelo grupo à organização.

Horizontal x Vertical

Talvez você não se lembre do significado das expressões "mais horizontal" e "mais vertical". Quando dizemos que uma organização é muito "verticalizada", estamos fazendo alusão a uma estrutura fortemente hierarquizada, ou seja, focada no controle baseado na posição do cargo no organograma. Nesses cenários, não importa muito se você tem competência para fazer alguma coisa. O que importa é o que "mandaram você fazer".

Por outro lado, em organizações "horizontais", o que se busca é a integração das partes de acordo com a necessidade, enfatizando-se as competências e a capacidade que alguém tem de colaborar na resolução de um problema ou na criação de algo novo. Assim, o cargo ocupado por uma pessoa, ou a área em que ela está lotada, não serão limitadores para o que essa pessoa poderá fazer pela organização.

Nas equipes auto gerenciadas, um dos aspectos mais relevantes é a autonomia que têm para controlarem e avaliarem seu próprio trabalho e desempenho. Uma das piores coisas para um ser humano é ter alguém responsável por controlar seu trabalho, o que tem como mensagem subliminar a declaração da incompetência daquela pessoa para fazer isso.

Quando essa autonomia é passada para o grupo, o reflexo mais imediato e provável é o aumento nos níveis de comprometimento de todos com relação aos resultados, já que o grupo será responsável por eles (eles resolveram o que, como e quando fazer as coisas; as decisões vieram de dentro da equipe e não de fora).

Equipes auto gerenciadas como fonte de vantagem competitiva

Por serem instrumento para resolução de problemas complexos ou novos, bem como para agilização do processo produtivo, as equipes auto gerenciadas se mostram uma boa alternativa estratégica para conquista de diferenciais geradores de vantagem competitiva. Isso porque em um mundo altamente competitivo, novas soluções são apresentadas ao mercado com uma velocidade estarrecedora, o que exige das empresas agilidade e otimização de suas capacidades de inovação, adaptação e reação às mudanças percebidas dentro e fora de suas fronteiras.

Por isso, essas equipes vêm se mostrando como ferramenta para implementação da estratégia em organizações com visão inovadora e

moderna, obtendo-se grupos de trabalhadores mais motivados e comprometidos, o que é causado por sentirem-se capazes e valorizados, dentre outros motivos.

Motivos de fracasso para as equipes auto gerenciadas

Há que se observar, contudo, aspectos que, se não forem adequadamente tratados, mostram-se como limitadores a esse sucesso da gestão baseada em equipes auto gerenciadas. Como exemplos desses aspectos, citam-se: relações de trabalho fortemente baseadas na confiança entre indivíduo e organização (o que nem sempre é possível); a disponibilidade de recursos humanos com as competências requeridas pelas tarefas; a existência de critérios e mecanismos de avaliação claros e precisos, e assim por diante.

Foram identificadas situações em que as equipes auto gerenciadas foram implementadas não para beneficiar o par "indivíduo-organização", mas como uma maquiagem para o tradicional modelo coercitivo (impositivo e baseado em punições), visando à manutenção e ao desenvolvimento da coesão entre os grupos.

Outros motivos escusos para a adoção de equipes auto gerenciadas seria a intenção de transformar condescendência em aparente criatividade, camuflar conflitos na forma de consenso e legitimar a falta de liderança.

Um pré-requisito para o êxito das equipes auto gerenciadas é o suporte organizacional, capaz de transformar esses grupos em diferenciais de vantagem competitiva. Sem esse suporte, elas podem ser simplesmente "rotuladas" como tal, mas não ter a força, a autonomia e o significado para gerarem tais diferenciais.

Equipes auto gerenciadas e comprometimento

Maiores níveis de comprometimento e desempenho aumentam as chances de sucesso das equipes auto gerenciadas. Essa é uma relação que "vai e vem", ou seja, a adoção de modelos de gestão baseados em equipes auto gerenciadas também favorece o aumento dos níveis de comprometimento das pessoas com relação à organização.

A análise da relação entre a adoção de modelos de gestão baseados em equipes auto gerenciadas e o nível de comprometimento das pessoas com a organização tem se mostrado uma importante ajuda na melhoria dos processos laborais. Estudam-se, então, as características das equipes auto gerenciadas com maior impacto sobre os níveis motivacionais e de comprometimento das pessoas que delas participam.

UNIDADE VI:

PROCESSO DECISÓRIO NOS GRUPOS

O processo de tomada de decisão em uma equipe ocorre com alguns complicadores, dentre eles a distribuição heterogênea das informações necessárias em cada caso. Cada membro pode ter acesso a nichos específicos de informação e por isso as participações serão diferenciadas e pautadas em referenciais também diversos.

Torna-se necessário, então, integrar essas diferentes posições e perspectivas, o que compreende também tratar incertezas e diferenças de *status* entre os membros, dentre outros aspectos. A capacidade do grupo de tomar decisões também pode ser diminuída por ambiguidade, prazos exíguos e sobrecarga de trabalho.

Por fim, destaque-se o desafio do líder, que está relacionado à análise de cada contexto em que se tem que tomar uma decisão, avaliar a maturidade dos membros, os prazos, o tipo de assunto envolvido e decidir até que ponto permitirá que as opiniões dos membros orientem o processo decisório e que pessoas estão mais aptas a dele participar. Esse processo normalmente se adapta a um dos três modelos:

- **Decisão consultiva:** os membros participam apresentando suas opiniões (como consultores) e o líder toma a decisão, ou seja, faz a escolha do caminho a ser seguido, ou da alternativa a ser adotada (dentre as várias apresentadas).
- **Decisão democrática:** é passada aos membros do grupo autonomia e autoridade para que eles mesmos façam a escolha, ou seja, tomem as decisões. A decisão normalmente é tomada por voto da maioria.
- **Decisão consensual:** a decisão é tomada por todos e, mesmo que alguém discorde ou ache que alguma alternativa seria melhor do que

a escolhida, todos concordam em apoiar a decisão do grupo. Sobre esse modelo, é importante observarmos que as decisões consensuais em geral exigem maior tempo para que se chegue a essa "posição central" e comum a todos.

Modelos mentais compartilhados

Cada indivíduo tem uma forma própria de pensar conhecida como cognição. Quando essa cognição se manifesta no contexto social das equipes, como processo psicológico, gera-se a ideia de cognição compartilhada ou modelos mentais compartilhados.

Os comportamentos do grupo serão influenciados por esses modelos mentais compartilhados, ou seja, semelhanças que os membros apresentam na forma de avaliarem as alternativas e tratarem os problemas.

A análise desses modelos levou à nomeação de quatro categorias que representam elevação do nível de generalização dos saberes, conforme mostrado na figura a seguir.



Generalização crescente das quatro categorias de conhecimento compartilhado em modelos mentais (adaptada) Fonte: MUCHINSKX Paul. *Psicologia organizacional*, 2004.

- **Informações específicas da tarefa:** compartilhadas pelos membros do grupo, esse conhecimento capacita a ação não discutida, ou seja, com base nessas informações as pessoas podem realizar seus trabalhos sem que seja necessário qualquer consulta ou questionamento.
- **Conhecimento relacionado à tarefa:** informações sobre os processos relacionados ao trabalho a ser realizado, sem, contudo, restringir-se à tarefa especificamente falando.
- **Conhecimento dos colegas da equipe:** esse saber está relacionado ao nível de compreensão existente entre os membros do grupo, ou seja, perfil, formação, tendências comportamentais, pontos fortes e fracos, características de atuação e desempenho etc. Isso permite avaliar as melhores formas de distribuir o trabalho a ser realizado pelo grupo entre os participantes.
- **Atitudes e crenças compartilhadas:** esse conjunto está associado à coesão, aos níveis motivacionais e ao consenso que se quer alcançar para os elementos do grupo. Ele permite que as pessoas façam interpretações comparativas do problema a ser resolvido.

Pensamento de grupo

Como vimos anteriormente, os modelos mentais compartilhados podem ser considerados os pré-requisitos das equipes eficazes. Contudo, justamente como resultado desse compartilhamento de conhecimentos, atitudes e crenças,

é possível surgir um efeito negativo conhecido como "pensamento de grupo" (*group thinking*).

Esse fenômeno ocorre quando os indivíduos se sentem ameaçados por forças externas e veem seus processos cognitivos deteriorados. Dessa forma, as análises afetas ao processo de resolução de problemas são feitas de forma superficial ou incompleta, com os membros do grupo dando mais importância ao consenso do que a análise racional das alternativas e dos posicionamentos existentes.

Para identificar a ocorrência desse fenômeno no seio de uma equipe, devem-se observar alguns sintomas: sentimento ilusório de vulnerabilidade da equipe, falsa premissa de moralidade da equipe, estereotipagem de grupos que se apresentam como opositores, falsa ideia de unanimidade de grupo e processos que façam com que os membros deixem de levar em conta pontos de vista opostos. A consequência mais provável é a queda no desempenho coletivo causada pela busca prioritária do "bem-estar" coletivo, em vez de enfatizarem a eficácia com relação aos resultados esperados.

É comum vermos o pensamento de grupo em equipes com forte senso de identidade social, o que faz com que, ao sentirem ameaçada a imagem da equipe, os membros se posicionem para protegê-la buscando aumentar a coesão do grupo, menosprezando a racionalidade e elementos técnicos envolvidos.

No intuito de evitar esse efeito negativo do compartilhamento de modelos mentais nos grupos, foram sugeridas algumas medidas:

- Reconhecimento e premiação dos comportamentos críticos racionais (uma boa técnica é a adoção do papel de "advogado do diabo" no grupo, ou seja, uma pessoa encarregada de encontrar falhas nas análises feitas).

- Subdivisão de grandes grupos em grupos menores, aos quais será atribuída a análise em separado do problema e das alternativas de solução existentes.
- Participação dos líderes como orientadores do processo decisório, sem, contudo, se mostrarem parciais com relação à abordagem a ser escolhida.
- No caso de ter sido desenvolvido algum "piloto" para testar uma escolha, e se os prazos estabelecidos o permitirem, promover reuniões de "reanálise" que deem aos membros novas chances de se posicionarem (com base nos resultados apresentados na tentativa inicial de solucionar-se o problema).

VADIAGEM OU OCIOSIDADE SOCIAL (SOCIAL LOAFING)

Antes de começarmos a tratar esse fenômeno que ocorre nos grupos, responda internamente a seguinte pergunta:

- Será que em sua vida de estudos, em um daqueles trabalhos em grupo que são passados, você nunca teve um dos colegas atuando como "escorão", ou seja, aquela pessoa que vai ter a mesma nota que todos os outros da equipe, mas que se propõe somente a fazer a capa, ou a encadernar o material final?

Se sua resposta foi "sim", você já experimentou na própria pele o conceito de vadiagem social! Vamos falar um pouquinho mais sobre ele.

Como uma síntese inicial para orientar seu entendimento do que será dito, você pode entender este fenômeno como sendo a tendência que uma pessoa apresenta de se esforçar menos no grupo do que faria individualmente (ou se os resultados fossem cobrados individualmente) com relação à realização de alguma tarefa.

Em tese, as pessoas são reunidas em equipes de trabalho para que possam potencializar suas capacidades e produtividades individuais, efeito conhecido como sinergia e resultante da coesão do grupo, da complementaridade das competências, do trabalho colaborativo, e assim por diante.

Vamos começar definindo formalmente o conceito de coesão de grupo.

Vamos definir coesão como sendo o grau pelo qual cada membro do grupo tem valor ou importância para os outros membros e coesão operacionalizada em termos de participação em grupos compostos por amigos próximos ou em grupos compostos por estranhos. Defendemos a hipótese de que a vadiagem social seria reduzida ou eliminada em grupos altamente coesos.

Em outras palavras, a coesão pode ser entendida como o total de forças (ou o campo de atração) que faz com que os membros de um grupo permaneçam nele. É, então, um processo dinâmico refletido na tendência de um grupo de se manter unido na perseguição de seus objetivos coletivos.

Como maiores influenciadores no surgimento da vadiagem social nos grupos, citam-se:

- Possibilidades de avaliação do desempenho individual.
- Expectativas sobre os resultados a serem alcançados pelos componentes de outro grupo.
- Significado da tarefa.
- Cultura de grupo.

Podemos então assumir que a vadiagem social tende a surgir em grupos nos quais as pessoas estejam exageradamente focadas no impacto das contribuições individuais sobre o desempenho da equipe e esperam retorno diretamente relacionado aos seus esforços pessoais. Além disso, o que seria o efeito sinergia pode se mostrar como elemento de enfraquecimento do elo

entre esforços individuais, contribuições para alcance dos resultados coletivos e resultados individuais.

Nesse contexto surgem dois novos conceitos:

- **Teoria do *free-rider* (caroneiro):** defende a ideia de que se desenvolva, em um ou mais dos membros de um grupo, a percepção de que seu esforço é dispensável quando a tarefa que lhes é designada vem sendo bem realizada pelo grupo como um todo. Esse efeito pode vir à tona quando a cultura do grupo tende a tornar anônimas as colaborações individuais e a distribuir as recompensas entre todos, independentemente dos graus de contribuição e desempenho individuais. Assim, a crença que se instaura é a de que "mesmo que eu me esforce menos do que poderia, ao final terei direito às mesmas recompensas que os outros, já que nesse grupo ninguém sabe quem fez o quê".
- **Teoria do efeito *sucker* (otário):** parte do pressuposto de que quando um membro de um grupo tem a ideia de que "está carregando o piano sozinho", ou seja, de que os outros membros estão se aproveitando de seus esforços individuais, a tendência é que ele reduza o nível de esforço empreendido nas tarefas que lhe são designadas. Um exemplo interessante neste contexto ocorre quando se define um grau de tolerância à ausência às atividades do grupo sem que seja necessário justificá-la. As pessoas que não usarem tal prerrogativa poderão sentir-se exploradas por aqueles que o fizerem.

Além dos cenários descritos, devemos destacar a dispensabilidade percebida como uma das explicações cabíveis para o surgimento do fenômeno da vadiagem social entre as equipes de trabalho. Trata-se de situações em que as pessoas têm a percepção de que não fariam falta, ou seja, que se

desaparecessem, ninguém nem ao menos notaria. Isso ocorre quando se dá o que conhecemos como difusão da responsabilidade, ou seja, a responsabilização pelos resultados é "pulverizada" entre todos os membros do grupo.

Duas situações, em destaque, contribuem para que a difusão ocorra: a existência de pessoas supostamente muito capacitadas para realizar a tarefa (mais do que a pessoa em quem se criaria tal percepção); e a ideia de que há esforços ou contribuições duplicadas ou redundantes.

Para redução do nível percebido de social *loafing* em um grupo orientar-se ao fornecimento de incentivos significativos à colaboração, reconhecendo-se, e demonstrando-se esse reconhecimento, a importância das participações individuais para o grupo como um todo e criando condições para que as colaborações individuais sejam facilitadas e exijam menos esforço por parte das pessoas.

POLARIZAÇÃO DE GRUPO

Mais uma vez, para que você saiba "aonde queremos chegar" com essa discussão, vamos apresentar uma situação que já pode ter sido experimentada por você com alguma similaridade:

Exemplo de contextualização

Vamos imaginar um grupo de pessoas fazendo um desses passeios para prática de esportes radicais. Ali existe um conjunto de corredeiras com diferentes graus de dificuldade em que elas vão praticar o *rafting* (aquela descida feita em botes nos rios com fortes correntezas). Ao se perguntar em qual das corredeiras cada uma teria coragem de se arriscar, talvez nenhum dos participantes se mostrasse disposto a tentar as mais perigosas, certo? Bem, o que poderia acontecer é que se essa votação fosse feita com todos juntos, ao

final se escolhesse realmente a mais difícil das descidas. Por que isso ocorreria dessa forma? Porque há um fenômeno que ocorre nos grupos pelo qual as posições coletivas assumidas podem ser mais extremadas do que aquelas que seriam adotadas individualmente. A esse fenômeno chamamos **polarização de grupo** e é o que vamos tratar neste tópico.

Quando chamou atenção, o foco estava sobre a capacidade coletiva de se assumirem riscos maiores que os que seriam assumidos individualmente (como no exemplo dado). O fenômeno ficou conhecido como "fenômeno do deslocamento arriscado". A evolução dos estudos mostrou ser possível uma situação análoga, mas diametralmente oposta, encontrada nos casos em que o grupo, em suas decisões coletivas, mostra-se mais prudente do que seriam os indivíduos em suas posições pessoais, ao que se chamou "fenômeno do deslocamento cauteloso".

O efeito genérico (para qualquer um dos lados) foi rotulado de "polarização de grupo". A justificativa se dá pela tendência à acomodação apresentada pelos membros da minoria com relação aos posicionamentos assumidos pela maioria, o que ocorre por processos de persuasão destes com relação àqueles. Mais uma vez o grau de coesão do grupo influencia na frequência e na intensidade com que esse fenômeno influencia os comportamentos e as decisões grupais.

A importância dessa perspectiva está no impacto que as decisões coletivamente tomadas têm sobre o grau de comprometimento dos membros do grupo para com as direções a serem por todos seguidas.

Esse comprometimento será um dos componentes com reflexo direto sobre desempenhos individuais que, somados, resultarão no nível final de eficácia no alcance dos objetivos traçados para a equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. RICE, A, K. Formação de líderes: relações intergrupais e interpessoais. São Paulo: Ibrasa, S. Paulo, 1970.
2. BION, W.R. Experiências com grupos. São Paulo: Imago, 1975.
3. LAPASSADE, G. Grupos, Organizações e Instituições. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.
4. GARDNER, H. Inteligências Múltiplas: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
5. PARKER, Richard. A construção da solidariedade. Rio de Janeiro: Relume Dumará... UERJ, 1994.
6. GOLEMAN. D. Inteligência Emocional. Editora Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
7. Rocha, Enrique. Gestão de Pessoas: motivação, equipes e liderança. Editora Campus/Elsevier. 2009