

# **Capacitação em Psicologia Organizacional: Captação e manutenção estratégica de pessoas - Formação Estratégica de Equipes**

Professora: Maria de Fatima Feitoza Barros  
Psicóloga CRP 15/0305

O homem é um ser biopsicossocial. Cada um dos três aspectos biológico, psíquico e social contribui para a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator da sua própria história e fixar limites.

Cada um dos três níveis pode influenciar os demais e essa composição deve ser considerada ao estudar os indivíduos e os grupos nas organizações.

**Entre os diferenciais do ser humano em relação aos animais, por exemplo, estão o fato de pensar para agir e a vida em sociedade. A natureza humana conjuga essas ações no sentido da sobrevivência da espécie considerando o aspecto biológico, o psíquico e o social.**

As justificativas para o estudo dos processos grupais acham-se na própria natureza deles: o desenvolvimento humano.

As organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver.

São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir juntas.

Desconsiderar essas questões impede a visão acurada da organização e impossibilita qualquer ação para a melhoria dos modelos de gestão de pessoas.



As organizações já notaram a necessidade de alterar seus modelos de gestão baseados no desempenho individual para um novo paradigma: o trabalho em time.

A busca dessa nova realidade organizacional tem como objetivo aumentar a produtividade, a competitividade e a eficiência.

O desenvolvimento de times é a resposta para o cenário de trabalho atual, necessariamente mais ágil, integrado e entrosado, em que a multifuncionalidade e as habilidades não são fatores de limitação para o trabalhador, mas, ao contrário contribuem para seu crescimento global.

## GRUPOS

Inicialmente, consideremos que o Homem é um ser que vive eminentemente em sociedade, por consequência, vivemos em relação com os nossos semelhantes, nos constituímos na relação com os outros, e as nossas relações podem ocorrer em contextos e formas variadas. Em função dessas variadas maneiras de nos relacionar, costumamos nos reunir com pessoas que buscam o mesmo objetivo, nos reunir em grupos.

## **GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES**

O estudo da comunicação nas organizações é estreitamente vinculado ao estudo dos grupos nas organizações.

Alguns desses grupos são formalmente definidos pela organização e outros são grupos informais que se desenvolvem juntamente com os grupos formais ou em vez deles.

## **GRUPOS DE TRABALHO versus EQUIPES DE TRABALHO**

Um grupo de trabalho é a união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem alguma tarefa visando objetivos inter-relacionados. Essas duas características, interação e inter-relacionamento, distinguem um grupo de uma simples união de pessoas.



No grupo de trabalho o esforço de trabalho de um membro não depende dos outros membros. O departamento de Psicologia de uma faculdade é um grupo de trabalho, mas cada componente do corpo docente dá aulas às suas turmas de forma independente.

As equipes de trabalho requerem a cooperação de cada membro para atingir o resultado final. Numa linha de montagem na qual o trabalho de cada pessoa depende do trabalho da pessoa anterior. Se qualquer pessoa estiver ausente da equipe de trabalho e não for substituída, o trabalho não poderá ser concluído.

Uma equipe de trabalho é um tipo de grupo de trabalho, mas ela tem três propriedades específicas:

1. As ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas;
2. Cada membro deve ter um papel específico determinado;
3. Deve haver tarefas com o mesmo objetivo.

**A distinção entre um grupo e uma equipe é importante: todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes.**

**Um grupo consiste em pessoas que trabalham juntas, mas podem realizar suas tarefas sozinhas; já uma equipe é um grupo de pessoas que não podem realizar seu trabalho sem os outros membros de sua equipe.**

Para que um grupo seja muito melhor que apenas a soma de seus membros, devemos pensar que em um trabalho desenvolvido onde haja uma coordenação de esforços, onde as pessoas inspiram umas às outras a serem melhores do que seriam sozinhas, com certeza todo o processo produtivo irá fluir de forma muito mais fácil.



É muito importante levar em consideração que existe hoje uma grande necessidade de se desenvolver nas empresas a importância de se trabalhar em equipe.

Todo líder precisa entender que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes, pois essa forma de funcionamento é que dará as condições para alcançar produtividade e a qualidade naquilo que estará sendo desenvolvido.

## **CONCEITOS IMPORTANTES SOBRE GRUPOS/EQUIPES**

Para entender os grupos e equipes, devemos compreender quatro conceitos importantes. Os três primeiros (papéis, normas e coesão do grupo) descrevem importantes aspectos dos grupos e das equipes, que nos ajudam a entender como eles funcionam.

O quarto (perda no processo) se refere aos tipos de coisas que acontecem nos grupos e nas equipes de trabalho evitando que as pessoas empreguem todo o esforço possível em seu desempenho.

**PAPÉIS** – nem todas as pessoas em um grupo ou equipe têm a mesma função ou propósito; seus encargos e responsabilidades são diferentes.

Em uma equipe que funciona bem, cada papel é claramente definido e todos os seus membros sabem exatamente qual é o seu.

Os papéis formais são especificados pela organização e são parte de uma descrição formal do trabalho.

Em uma equipe cirúrgica, o título da função de cada pessoa – cirurgião, enfermeiro, anestesista – define os papéis formalmente.

Podem haver, inclusive documentos organizacionais, como descrições e análises do trabalho, que definem os papéis.

Os papéis informais surgem a partir da interação do grupo e não pelas regras formais e especificações das organizações. Os grupos podem criar papéis que não existem formalmente, ou os papéis informais do grupo podem suplantar os formais.



**NORMAS** –são regras de comportamento informais aceitas pelos membros de um grupo de trabalho. Elas podem englobar desde o código da vestimenta e a forma de falar até o empenho com que as pessoas trabalham.

As normas podem ter uma grande influência no comportamento individual, porque muitos grupos as reforçam insistentemente.

Para ser um membro bem aceito do grupo, o indivíduo deve se ajustar às normas, pois a violação das normas gera pressão sobre o violador. As normas do grupo de trabalho podem ter um impacto maior no comportamento dos membros do que os supervisores ou as práticas organizacionais.

**COESÃO DO GRUPO** – é a soma de forças que atrai os membros do grupo e o mantém unido; é um fenômeno de grupo, e para que ele seja coeso, a maioria, senão todos os membros do grupo, deve estar fortemente motivada para permanecer nele.

Um alto nível de coesão tem importantes implicações para o comportamento do grupo. As normas tendem a ser fortemente enfatizadas apenas em grupos altamente coesos.

No trabalho, as pessoas são frequentemente dependentes de seus empregos para a sua sobrevivência econômica, e o grupo pode ser tão importante quanto uma família. Ameaças ao bem estar do grupo podem ser, então, vistas com seriedade.

**PERDA NO PROCESSO** – muito tempo e esforço dos membros de um grupo de trabalho é destinado a alcançar objetivos organizacionais por meio do desempenho dos indivíduos. Porém, uma grande parcela de esforço é dedicada a outras funções do grupo, que tem pouco a ver com o desempenho

Isso inclui o tempo gasto nas funções de manutenção do grupo, como a ênfase das normas e a solução de conflitos entre membros. Isso pode envolver também atividades sociais, como bate-papos e refeições que aumentam a coesão do grupo. O que pode ser importante para o funcionamento eficiente do grupo.

**Todo o tempo e esforço gasto em atividades que não se relacionam diretamente com a produção ou o alcance de objetivos são chamados de perda no processo.**



**“Há muita diferença muito grande entre pessoas trabalhando realmente juntas num projeto (uma equipe) e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo (um grupo).”**

**(Fela Moscovici)**