

Gestão de Equipas

João Pina

joao.paulo.pina@iscte.pt

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Aula 1

10 Fevereiro 2014

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Antes de Começar...



Antes de Começar...



Sou...

João Pina

Alérgico a Telemóveis [nas Aulas]

43 | 2 | 54 | 12 | 40

Estudos

Trabalho

Gosto de...

...ser Pai ...ter ideias e de as colocar em prática
...ousar um pouco ...cozinhar ...ouvir, sobretudo,
conversas interessantes ...viajar (mesmo! ou apenas
na minha cabeça) ...gelados ...correr à chuva ...mar
(quente, de preferência) ...calma ...fazer caminhos
diferentes quando regresso a casa ...cinema ...rir
...pessoas inteligentes ...fotografar ...aprender
...integridade ...escrever ...trabalhar (sozinho ou em
equipas que trabalhem!) ...coca-cola ...ser formador
...cumprir ...lealdade ...me apaixonar pelos projetos e
pela vida ...ser útil ...tecnologia ...chegar a horas
...gente séria e humilde ...parar!

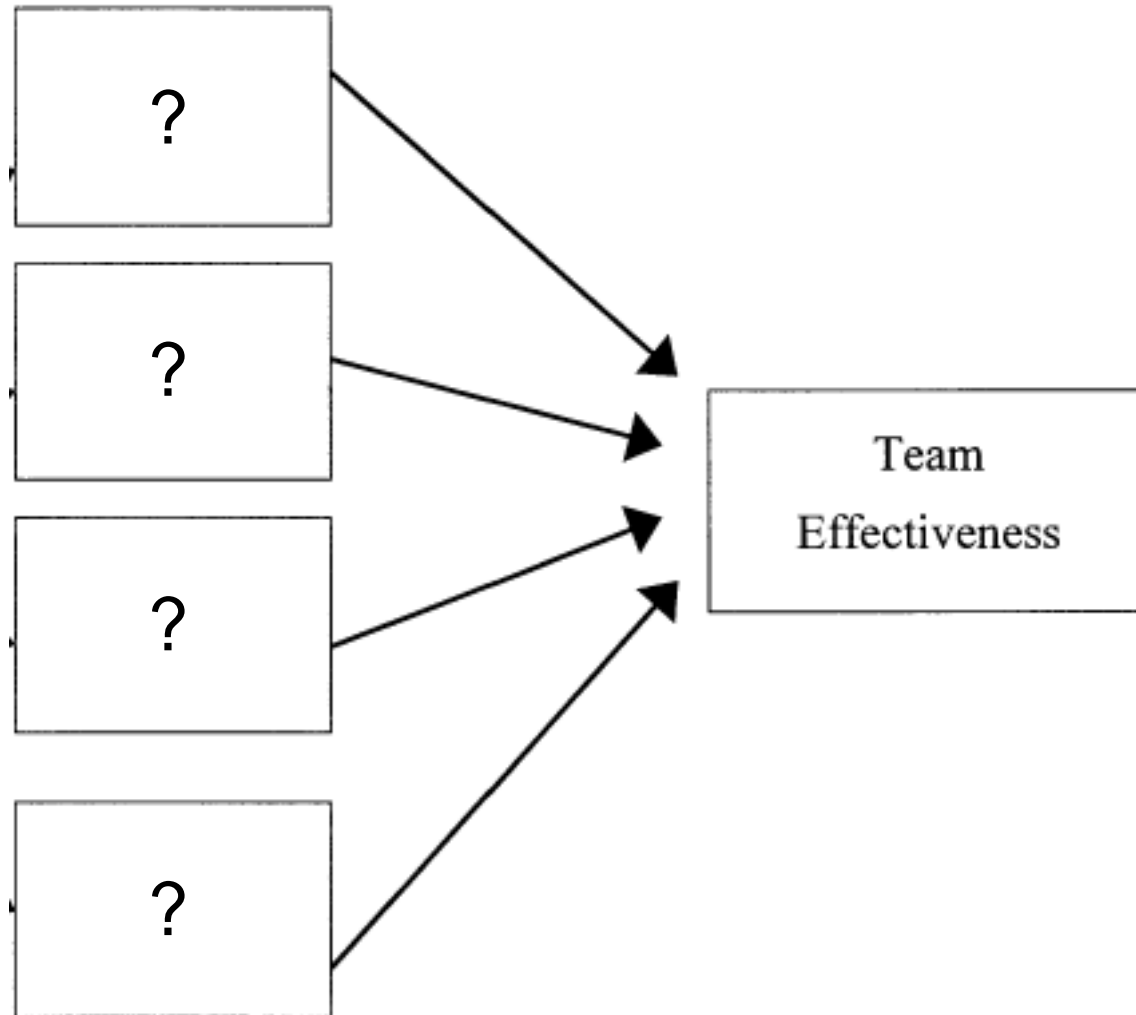
Programa

Pontos Principais

1. Perspetivas histórica e atuais do estudo dos grupos
2. O trabalho em equipa nas Organizações
3. Aspetos estruturais no funcionamento das equipas
4. Processos cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação de equipas eficazes
5. Gestão de grupos e equipas de trabalho em contexto organizacional

Porquê?

Zaccaro, S., Rittman, A., Mark, M. (2001)



Programa

Pontos Principais

1. Perspetivas histórica e atuais do estudo dos grupos.
2. O trabalho em equipa nas Organizações
3. Aspetos estruturais no funcionamento das equipas
4. Processos cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação de equipas eficazes
5. Gestão de grupos e equipas de trabalho em contexto organizacional

Dinâmica da Aula

- 1. Contextualização Teórica**
- 2. Dinâmicas Grupo**
- 3. Autoanálise**
- 4. Apresentação Trabalhos**
- 5. Convidados**

Material Próxima Aula

Jornais e Revistas

Material Reciclagem

Corde

Fita Adesiva

Tesoura

18' Música (Voluntário)

2' Música (Por Grupo)

Atividade 1

“Procura-te”

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Tarefas

- 1. Folha em Branco, Nome Topo**
- 2. Recolher Nomes !? Grelha**
- 3. Quem Recolher Mais Ganha Prémio (2%)**

O que Procurar?

- 1. A mesma cor de olhos**
- 2. Já viveu noutra cidade (> 3 meses)**
- 3. Primeiro nome tem mais de 5 letras**
- 4. Tenha sido obrigado a escolher G.E.**
- 5. Goste de verde-abacate**
- 6. Com a mesma idade**
- 7. Tenha meias azuis**
- 8. Tenha um animal de estimação (Qual?)**

Atividade 1: “Procura-te”

- 1. Economia**
- 2. Gestão Conflitos**
- 3. Liderança**
- 4. Trabalho em Equipa**
- 5. Sabe Dançar**
- 6. Sabe Tocar**
- 7. Sabe Cantar**

Avaliação

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

FUC

Créditos?

Horas Contacto?

Trabalho Autónomo?



Avaliação

Assiduidade – 5%

Participação – 10%

Trabalho de Grupo 1 – 20%

Trabalho de Grupo 2 – 15%

Trabalho Individual – 50%

Assiduidade e Participação

Assiduidade

- Frequência a 27 ou mais horas

Participação

- Pontualidade
- Empenho nas atividades propostas
- Envolvimento nos trabalhos de grupo

Trabalho de Grupo 1

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Tema

Poole et al., 2004; Passos, A. (2005; pp. 35-52)

Perspetivas para Análise dos Grupos

1. Psicodinâmica
2. Funcional
3. Temporal
4. Conflito-poder-estatuto
5. Simbólica
6. Identidade social
7. Evolução social
8. Redes sociais
9. Género

Formato

Poole et al., 2004; Passos, A. (2005; pp. 35-52)

Trabalho Escrito (15 fevereiro)

- Normas APA
- Máximo 4 páginas + Capa + Referências

Apresentação (17 fevereiro)

- Capa com Nome, Grupo e Número Aluno
- Tópicos
- Bibliografia (Último Diapositivo)
- Avaliação (3 Perguntas Escolha Múltipla + 1)

Apresentação

17 fevereiro | 10'

Cada Grupo prepara uma questão para colocar ao grupo que apresenta

Grupo que apresenta Avalia

Alunos elegem melhor Grupo, cuja nota final será aumentada em 2%

Trabalho de Grupo 2

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Análise Crítica de Artigo Científico

Tema Livre

- Relacionado com a Gestão de Equipas

Apresentação

- 20 fevereiro
- 10'

Trabalho Escrito

- Normas APA
- Máximo 2 páginas (entregue a 19 fevereiro)

Projeto



Concurso

- “Apresentações do Arco da Velha”
- “Achas Que Sabes Apresentar?”

Apresentação

- 20 fevereiro
- 10’

Trabalho Escrito

- Elementos Projeto (entregue a 27 fevereiro)

Trabalho Individual

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Relatório e Análise Crítica (50%)

Vivências Experimentadas

- Dinâmicas Sala + Trabalhos Grupo
- 1º Envio (14 Fevereiro)

Enquadramento/Justificação Teórica das Experiências Vivenciadas (mínimo 2)

- [ex: liderança, envolvimento dos diferentes elementos, conflito(s), influência, tomada de decisão, normas, etc.]

Relatório e Análise Crítica (50%)

Data Entrega

15 Abril

6 Páginas (máximo) + Anexos

- Normas APA
- Relatos Diários
- Evidências

Constituição (9) Grupos

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Procedimentos

Colocar nome e número num papel e dobrar

1º eleito será o delegado de turma

1º eleito de cada grupo é o responsável

Temas e Grupos

—| Poole et al., 2004; Passos, A. (2005; pp. 35-52)

Perspetivas para Análise dos Grupos

1. Psicodinâmica
2. Funcional
3. Temporal
4. Conflito-poder-estatuto
5. Simbólica
6. Identidade social
7. Evolução social
8. Redes sociais
9. Género

Atividade 2

“Apresentações Grupais”

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Tarefas

20'

Apresentação do Grupo (3')

- Nome
- Missão
- Logotipo



Apresentações “Grupais” ...

Aula 2

11 Fevereiro 2014

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Antes de Começar...



Trabalho de Grupo 1

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Tema

Poole et al., 2004; Passos, A. (2005; pp. 35-52)

Perspetivas para Análise dos Grupos

1. Psicodinâmica
2. Funcional
3. Temporal
4. Conflito-poder-estatuto
5. Simbólica
6. Identidade social
7. Evolução social
8. Redes sociais
9. Género

Formato

Poole et al.,(2004); Passos, A. (2005; pp.35-52)

Trabalho Escrito (15 fevereiro)

- Normas APA
- Máximo 4 páginas + Capa + Referências

Apresentação (17 fevereiro)

- Capa com Nome, Grupo e Número Aluno
- Tópicos
- Bibliografia (Último Diapositivo)
- Avaliação (3 Perguntas Escolha Múltipla + 1)

Apresentação

17 fevereiro | 10'

Cada Grupo prepara uma questão para colocar ao grupo que apresenta

Grupo que apresenta Avalia

Alunos elegem melhor Grupo, cuja nota final será aumentada em 2%

Trabalho de Grupo 2

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Análise Crítica de Artigo Científico

Tema Livre

- Relacionado com a Gestão de Equipas

Apresentação

- 20 fevereiro
- 10'

Trabalho Escrito

- Normas APA
- Máximo 2 páginas (entregue a 19 fevereiro)

Projeto



Concurso

- “Apresentações do Arco da Velha”
- “Achas Que Sabes Apresentar?”

Apresentação

- 20 fevereiro
- 10’

Trabalho Escrito

- Elementos Projeto (entregue a 19 fevereiro)

Trabalho Individual

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Relatório e Análise Crítica (50%)

Vivências Experimentadas

- Dinâmicas Sala + Trabalhos Grupo
- 1º Envio (14 Fevereiro)

Enquadramento/Justificação Teórica das Experiências Vivenciadas (mínimo 2)

- [ex: liderança, envolvimento dos diferentes elementos, conflito(s), influência, tomada de decisão, normas, etc.]

Relatório e Análise Crítica (50%)

Data Entrega

15 Abril

6 Páginas (máximo) + Anexos

- Normas APA
- Relatos Diários
- Evidências

Atividade 3

“Grupo ou Equipa?”

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Tarefas

10' reflexão

1 - Somos...

- Um **Grupo** porque...
- Uma **Equipa** porque...

2 – O que Condiciona o Trabalho em Equipa?

Verdadeiro ou Falso?

1. Os grupos produzem sinergia que cria um desempenho maior do que a soma das colaborações individuais.

F

2. As melhores equipas são as de pequena dimensão.

V

3. Uma equipa tem um desempenho eficiente se todos os membros tiverem perícia técnica.

F

4. Uma equipa de elevado desempenho tem um objectivo comum.

V

5. As equipas bem sucedidas traduzem a sua visão em objectivos de desempenho mensuráveis.

V

Verdadeiro ou Falso?

6. Os elementos da equipa devem contribuir de forma igualitária na partilha da carga de trabalho.

V

7. As equipas bem sucedidas encorajam a preguiça social dos que gostam de “ir à boleia”.

F

8. Se não existir confiança, os membros da equipa não conseguem depender uns dos outros.

V

9. As equipas devem tentar alcançar primeiro pequenas vitórias e só depois tentar ganhar a guerra.

V

10. Os membros de uma equipa devem partilhar responsabilidades pelo fracasso da equipa.

V

Condicionantes Trabalho Equipa

Envolvente

Composição e Durabilidade

Líder

Mecanismos Decisão, Inovação e Criatividade

Desempenho e Produtividade

Grupo Vs Equipa

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Equipa

Alderfer, 1977; Hackman, 1990 in Thompson, 2004

Objetivo Comum

Membros Interdependentes

Delimitada e “Estável” no Tempo

Membros Fazem Gestão Individual Trabalho e

Processos Internos

Opera num Contexto

Equipa

Alderfer (1977); Hackman (1990)

Objetivo Comum

Membros Interdependentes

Interdependência

Stewart & Barrick (2000; p.137)

“O quanto os membros da equipa cooperam e trabalham em interação para completar tarefas”

Equipa

Alderfer (1977); Hackman (1990)

Objetivo Comum

Membros Interdependentes

Delimitada e “Estável” no Tempo

Membros Fazem Gestão Individual Trabalho e

Processos Internos

Opera num Contexto

Equipa

Salas (1993)

“Uma equipa é composta por dois ou mais indivíduos que têm que interagir de modo interdependente e adaptativo para atingirem objetivos específicos e partilhados.”

Estudo

Thompson, 2004

6 anos

515 Líderes e Gestores

Diferentes Indústrias

Estudo

Thompson (2004)

Equipas Mais Comuns

- Equipas Projeto (Multifuncionais)
- Serviços, Operações, Marketing

Dimensão

- 2 → 80 ~15,4
- 5
- 5-6

Estudo

Thompson (2004)

Autonomia

- *Manager-Led* (38%)
- Autogestão (57%)
- Autodirigidas (5%)

Longevidade

- < 6 meses (18%)
- > 5 anos (7%)
- ~ 1 a 2 anos

Problema

Greenberg (1996)

$$2 + 2 = ?$$

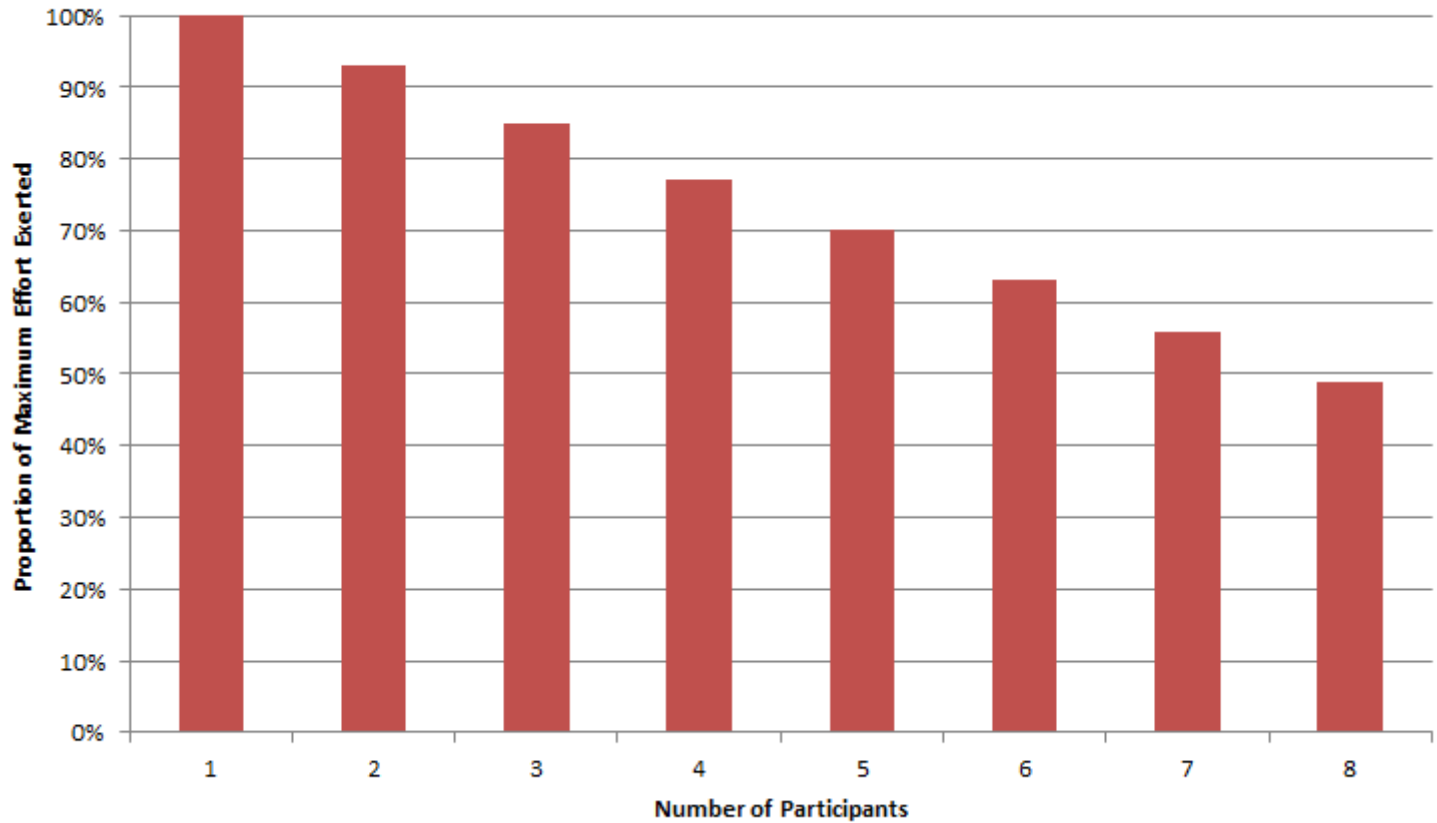
Matemática

- 4

Equipas

- Loafing Effect

Ringelmann's Rope Pulling Experiment Results



Atividade 4

“Moda Lisboa 2013”

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

MODALISBOA™
LISBOA FASHIONWEEK

TRUST

FW COLLECTIONS '13\14

Tarefa

40'

Construir um fato/vestido com material reciclado

Vestir Um (ou mais) Participantes

Concorrer na Moda Lisboa (Desfile)

Melhor Grupo (2%)

Aula 3

12 Fevereiro 2014

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

MODALISBOA™
LISBOA FASHIONWEEK

TRUST

FIW COLLECTIONS '13\14

Porquê? Para quê?

Papéis na Equipa

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Tarefa

Orientação

Busca e Fornecimento Informação

Elaboração

Estabelecimento de urgência

Monitorização e Análise Progresso

Reforço e Enfoque (Normas e Acordos)

Síntese

Relação

Apoio

Harmonização e Consenso

Diminuição Tensão

Confrontação

Energia

Desenvolvimento

Empatia

Bloqueio

Dominação

Excesso de análise

Passividade

Generalização / Opiniões como factos

Culpabilização

Rejeição (Pessoas vs Ideias)

Resistência

Eficácia Trabalho em Equipa

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Modelo Eficácia

Thompson (2004)

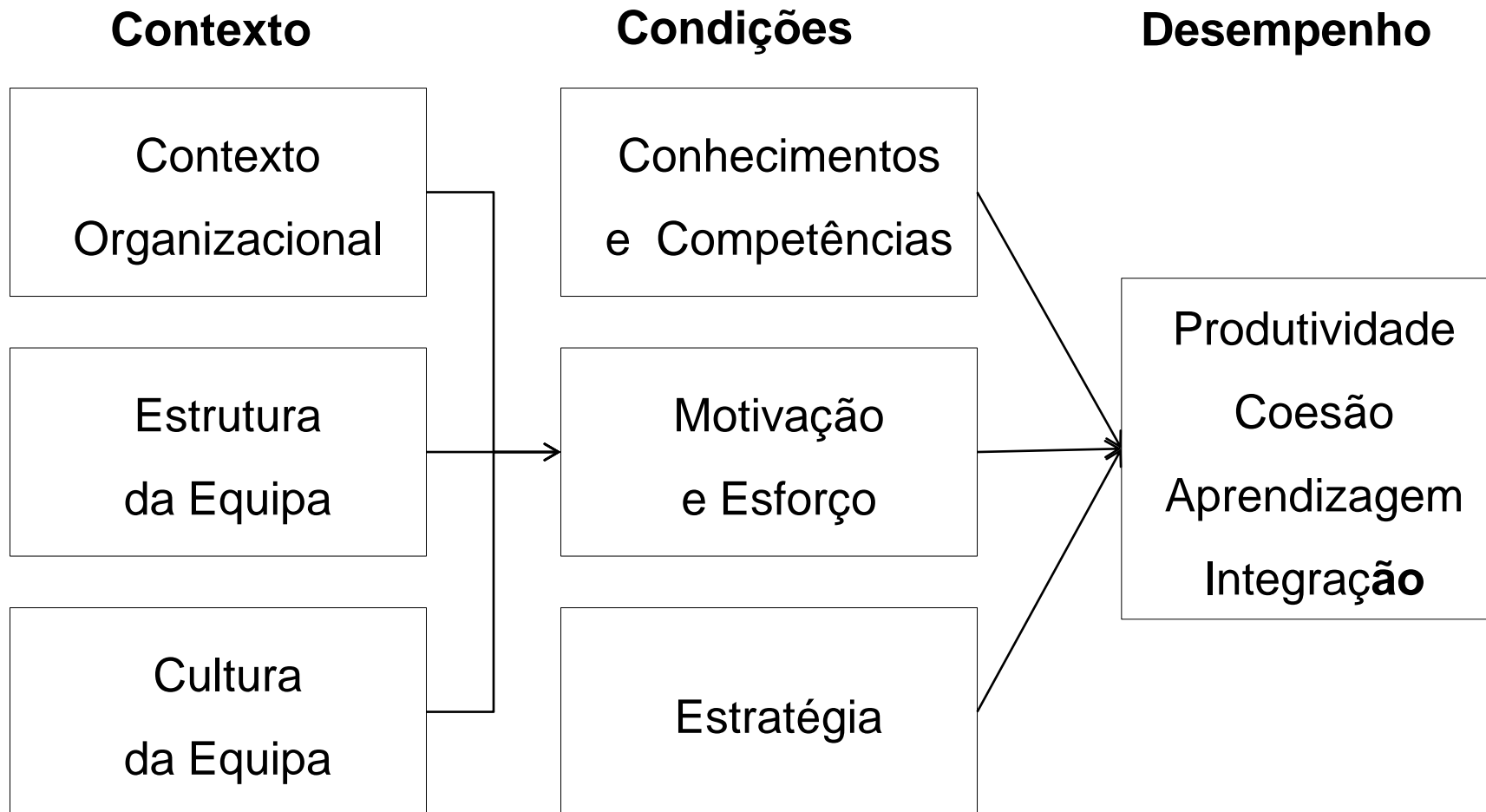
Contexto

- Produtividade
- Motivação
- Coordenação

→ **(In)Sucesso Equipa**

Modelo Integrado Eficácia

Thompson (2004)



Eficácia

Hackman (1987)

Resultado

- Biológico ou Histórico?

Tarefas Futuras

- Capacidade Membros

Satisfação

Obstáculos à Eficácia

| Robbins & Hunsaker (1996)

Sentido de Direção

Conflito

- Tarefa ou Cognitivo | Processo | Relação ou Afetivo

Desresponsabilização

Confiança

Competências-Chave

Apoio Externo

Dos Obstáculos à Eficácia

Robbins & Hunsaker (1996)

Obstáculos

- Sentido de Direção
- Conflito
- Desresponsabilização
- Confiança
- Competências-Chave
- Apoio Externo

Técnicas

- Objetivos Claros
- C. Relação → C. Tarefa
- AD Grupal e Individual
- Confiança Mútua
- Formação Team Building
- Apoio Necessário

Características Sucesso

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Características Sucesso

Ribeiro (2009)

Concordar Realização Algo em Conjunto

Membros Equipa

- O que deles se Espera
- Objetivos
- Estratégias

Transparência Atribuição Responsabilidades

Clareza e Coerência Comunicação

Características Sucesso

Ribeiro (2009)

Motivação e Empenho

Orgulho, Brio e Profissionalismo

Solidariedade

Atitude Crítica e Autocrítica construtiva e realista

Vontade Vencer

Ousar ir Mais à Frente

Modelos Eficácia

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

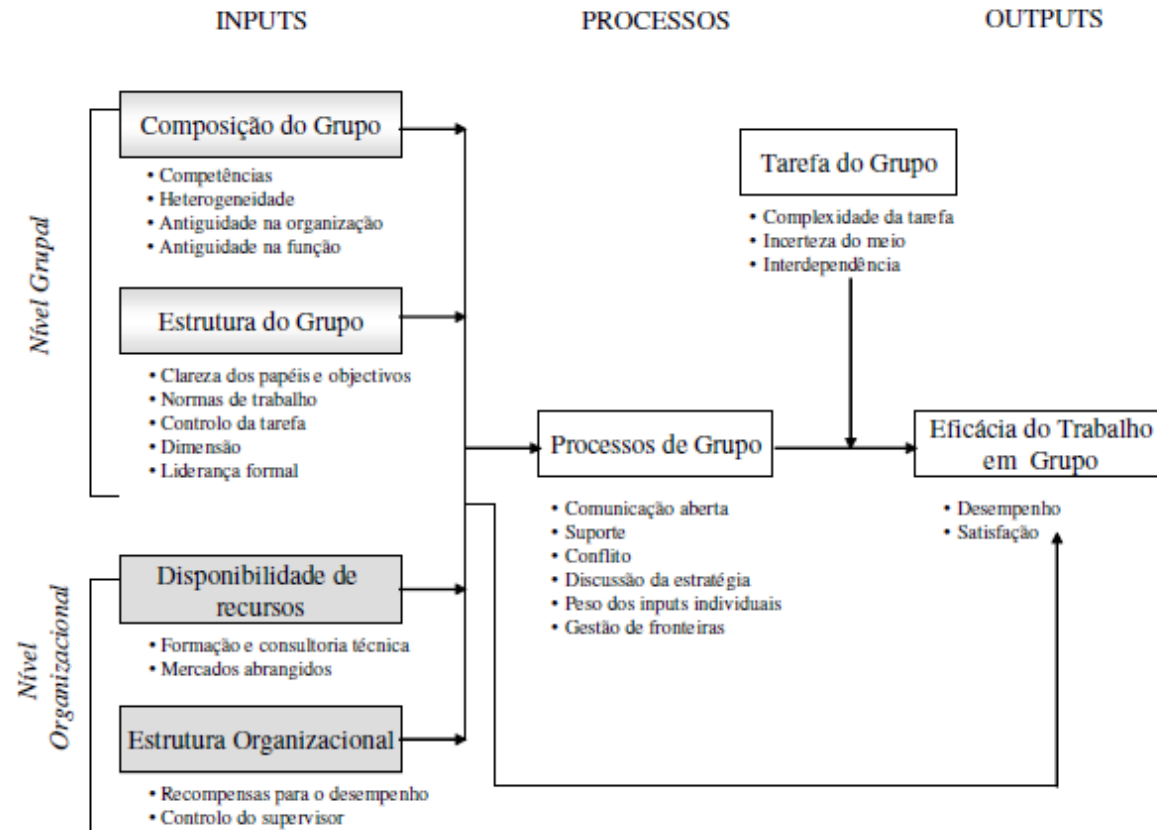
Modelo Eficácia Trabalho

McGrath (1964)



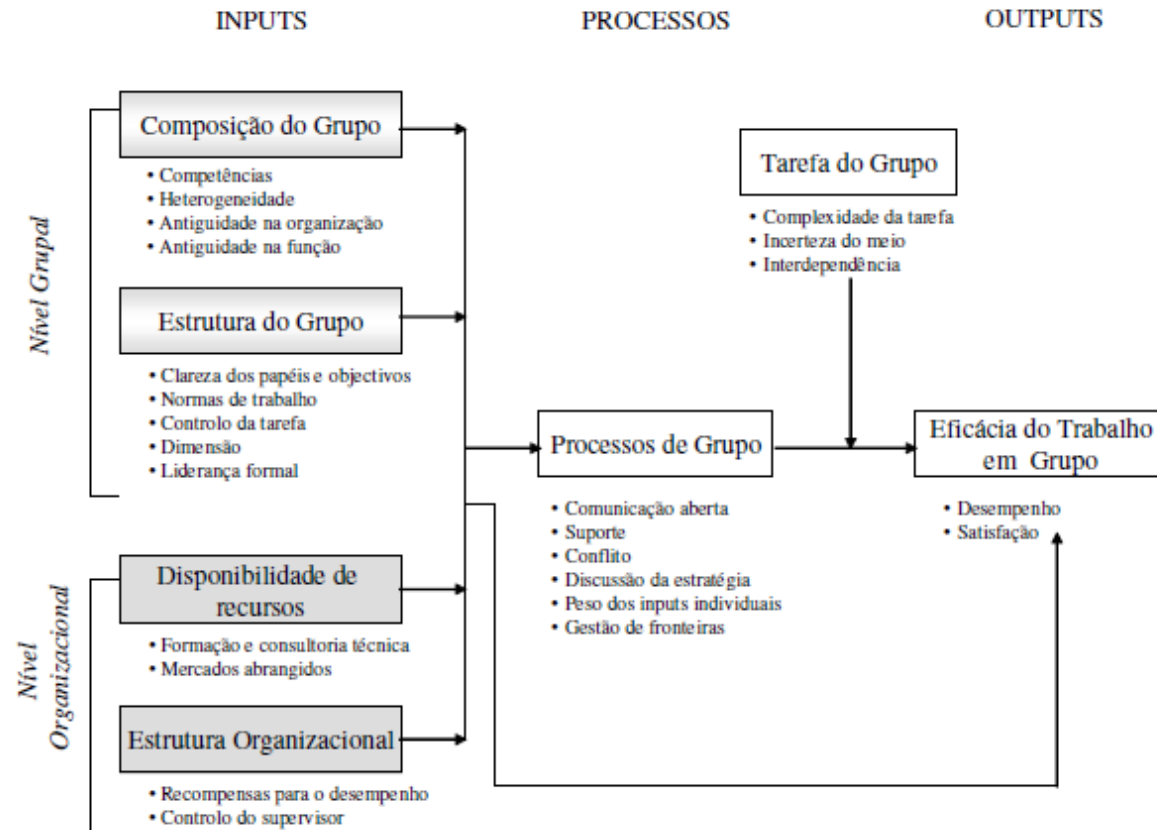
Modelo Gladstein

Adaptado de Gladstein (1984, p.502 in Passos, A., 2005)



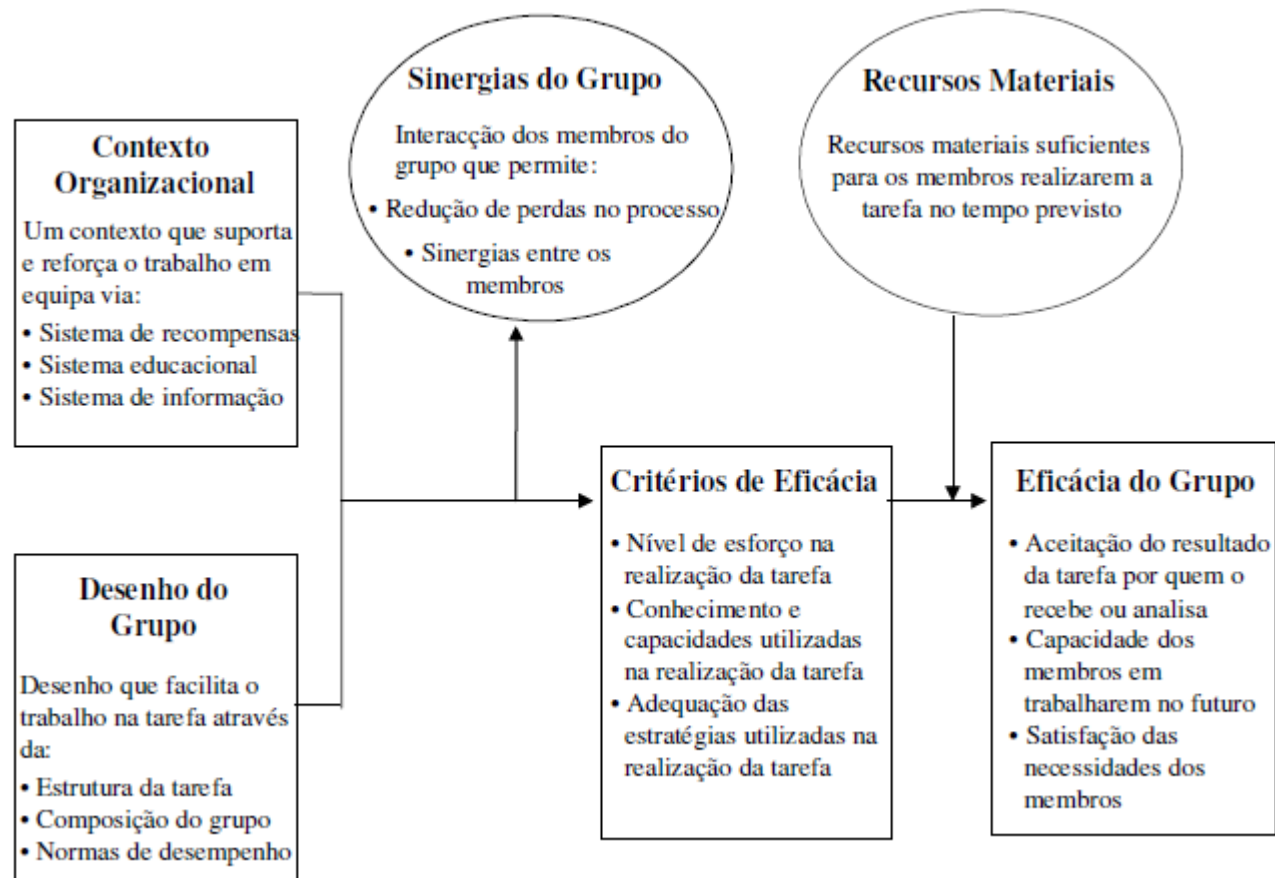
Modelo Gladstein

Adaptado de Gladstein (1984, p.502 in Passos, A., 2005)



Modelo Hackman

Adaptado de Hackman (1987, p.410 in Passos, A., 2005)



Fases Desenvolvimento

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Fases Desenvolvimento Grupos

Tuckman e Jensem (1977)

Formação

Tempestuosidade

Fase Normativa

Integração Total

Separação / Reorientação