

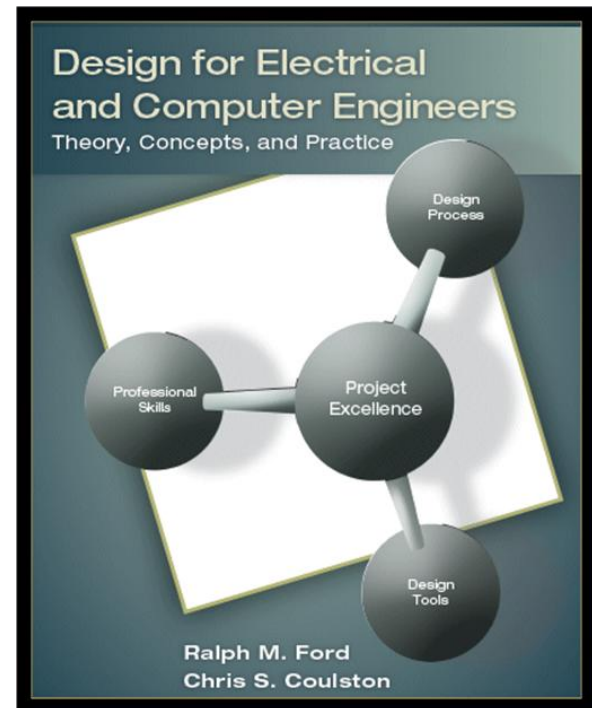


AULA 7 – TRABALHO EM EQUIPE

PSI2591 - 1o. Semestre 2010. 23/04/2010

Material

- Responsáveis
- Prof. Sergio Takeo Kofuji
- Prof. Marcelo K. Zuffo
- Profa. Ramona Straube
- Livro texto e transparências



Motivação

- Projetos de Engenharia são grandes $\Rightarrow$ requerem trabalho em equipe
- Equipes de Alto Desempenho (de sucesso) devem superar o resultado de igual número de indivíduos trabalhando isoladamente (SINERGIA)
- **É o que os Empregadores desejam – é um dos “top skills” requeridos de engenheiros pelas empresas**

Motivação em Projeto de Formatura

- A disciplina incentiva trabalhos em equipe, visando explorar **temas complexos**, que envolvam capacidade criativa e inovativa.
- As equipes devem:
 - Ser altamente Motivadas
 - Devem visar a Criatividade e Inovação
 - Ter um escopo bem definido COMUM a todos da equipe
 - Os elementos devem ter papéis e tarefas bem definidas ao longo do Projeto
 - Saber o que quezer, como e quando -> Lista de Tarefas e Cronogramas são importantes
 - Comunicação é indispensável
 - Reuniões de acompanhamento e Revisão são importantes
 - Documentação é super-importante

Equipes em Projeto de Formatura – Porque falham?

- Há vários casos de insucesso verificados em PFs (TCCs) devido ao mal funcionamento da equipe
 - Falta de Motivação
 - Falta de definição de responsabilidades
 - Falta de comprometimento
 - Falta de comunicação
 - Falta de Reuniões (como detectar problemas de funcionamento da equipe e como corrigi-los se sequer se reúnem “Olho-no-olho”?)
 - Falta de Documentação INDIVIDUAL (o que acontece se alguém adoecer ou tiver de se ausentar?)
 - Falta de soluções de contingência para casos de ausência temporária de algum elemento de equipe (doenças, viagens etc)
 - Falha na apresentação dos Resultados – ex.: falha na entrega de Relatórios ou na Apresentação devido à falta de sincronização e comunicação entre os elementos da Equipe

Equipes em PFs – Porque falham?

- Falta de um Líder ou disputa pela Liderança
 - Líder Ausente, Autoritário ou excessivamente “super-star” (só ele está certo e tenta sempre impor as suas idéias) -> falta de motivação (item 1)
 - Inexistência do conceito de AUTORIDADE (DIREITO DE DAR COMANDAR, DAR ORDENS) em PFs
- Modelo Individualista - Como passar de um modelo individualista competitivo exercido ao longo do curso de graduação para um modelo de colaboração? (Paradigma de Trabalho Individual típico de Iniciação Científica, Mestrado e Doutorado)
- O que fazer se um elemento da equipe desiste, não se compromete, tem fraco rendimento, não é assertivo etc?
 - Não dá para despedí-lo!
 - Não dá para substituí-lo!
- **SOLUÇÃO??? Cada caso é um caso...**

Objetivos de Aula

- Entender as características que definem uma equipe e entender porque uma equipe é formada
- Entender diferentes modelos para os diferentes estágios de desenvolvimento de equipe
- Entender as características de equipes efetivas
- Ser capaz de desenvolver o documento de “Team Process Guidelines”.

1 - Equipe

“uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, com o cumprimento de uma meta, e entendimento semelhante do que os mantêm mutuamente responsáveis como uma equipe” ,

Katzenbach and Smith

2 - Modelo de Desenvolvimento de Equipes (Bruce Tuckman, 1965)

A - Formando (Forming)

Equipe criada

Não chega a ser uma equipe de fato

Os papéis ainda não estão bem definidos

As pessoas ainda não se conhecem direito -> ansiedade e desconforto

B - Storming

Trabalho para desenvolver objetivos

Desenvolver os papeis, modelo de liderança etc.

Conflitos

• C - Organizando (Norming)

- Pessoas aceitam os objetivos e papéis
- Desenvolvem procedimentos para trabalharem juntos

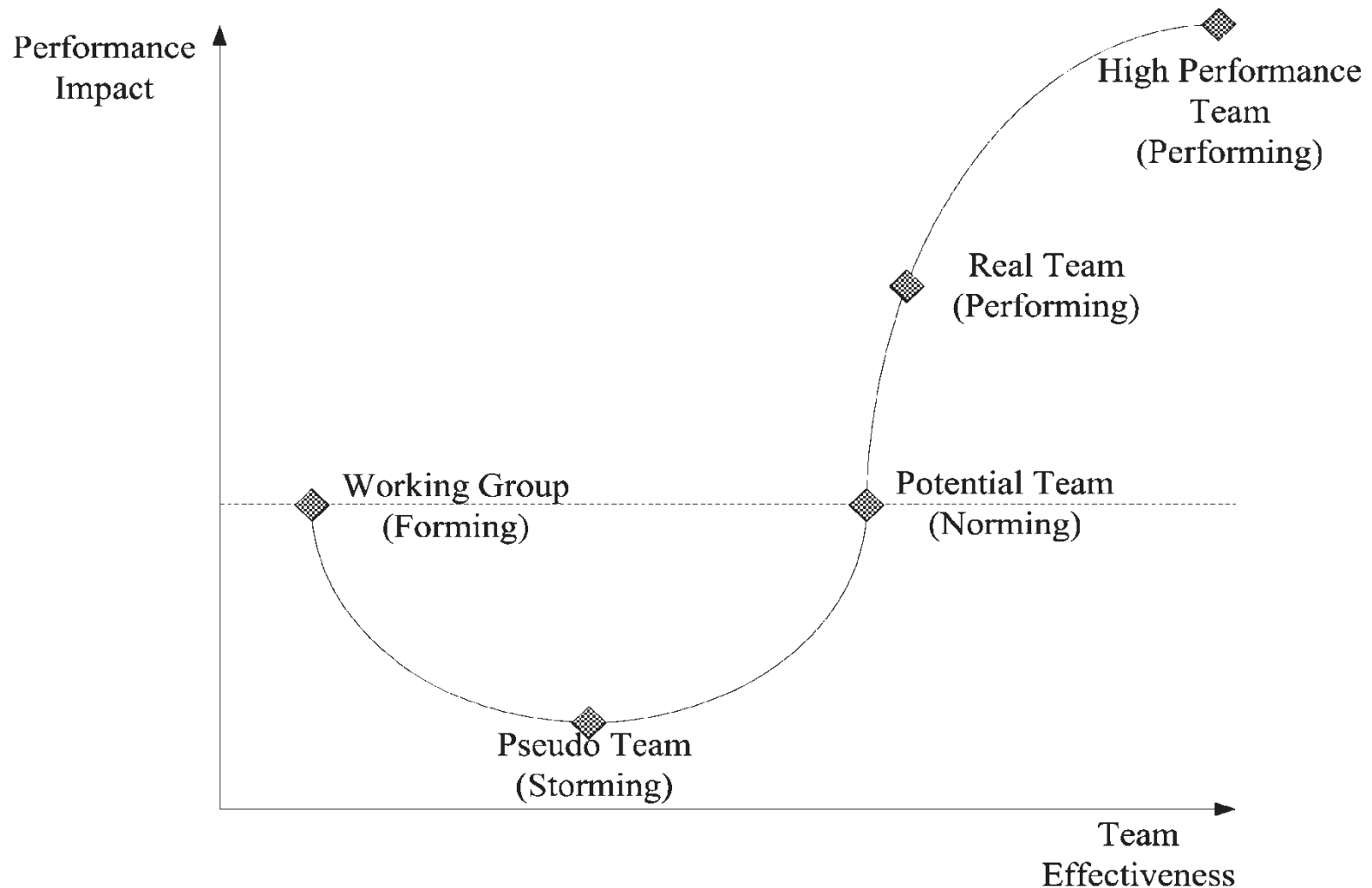
• D - Desempenhando (Performing)

- Realizando
- Tomando decisões
- Discordâncias são aceitas e resolvidas segunda as normas

• E - Desmembrando (Adjourning)

- Sucesso
- Cancelamento
- Incapacidade de Operar

Curva de Desempenho de Equipe (Katzenbach and Smith)



Comentários sobre a Curva

- Grupo de Trabalho (Working Group)
 - Não é uma equipe – é uma coleção de indivíduos, que podem tracar informação
- Pseudo-Equipe
 - São bons em realizar as suas tarefas mas ainda não são capazes de atingir sinergia. . Pelo contrário – o desempenho é inferior ao Grupo de Trabalho
- Equipe Potencial
 - Razoável, mas não ótimo. Desempenho similar ao Grupo de Trabalho.
- Equipe Real (de verdade)
 - O coletivo supera os indivíduos. É onde você gostaria de estar. Há sinergia.
- Alto-Desempenho
 - Desempenho excepcional – o desejável. Caso raro.

3 – Características de Equipes Efetivas

1. **Seleção de Membros da Equipe baseado nos seus Skills** (técnico e funcional; problem solving; interpessoal) .
2. **Há Identificação e Concordância sobre os Objetivos** (documentos de identificação do problema e Especificação de Requisitos).
3. **Deixa claro como a Equipe irá tomar decisões** (por exemplo, pode-se usar a técnica NGT – Nominal Group Technique)
4. **Mantem reuniões efetivas** (agenda; preparação; atenção; concordância sobre o local, data e horário; elaboração de sumário ao fim da reunião)
5. **Determina os papéis** (ex: líder (não precisa ser o que tem autoridade); registrador; porta-voz; otimista, pessimista, analista (do processo))
6. **Designa tarefas & responsabilidades**
7. **Gasta um bom tempo juntos** (dentro e fora do trabalho – todos juntos!)
8. **Há respeito entre os membros da Equipe** (ouça cuidadosamente; pondere como responder aos outros; critique construtivamente as idéias – não as pessoas; respeito os não presentes; comunique as suas idéias)
9. **Gerencia conflitos de forma construtiva** (estratégias: foco no desempenho e ideias; saber ouvir; identificar interesses; aplique as Diretrizes de Processo de Equipe; desenvolver um Plano de Resolução de Conflitos; mediação)

4 – Diretrizes de Processo de Equipe (Team Process Guidelines)

- Um conjunto de diretrizes/regras (sua constituição) que governa o desempenho da equipe. Alguns elementos:
- Nome da equipe
- Missão e Objetivos
- Diretrizes para Tomada de Decisões
- Diretrizes de Reuniões
- Papéis na equipe
- Resolução de conflitos:
 - Os componentes estão trabalhando duro, mas as metas de desempenho não estão sendo cumprida?
 - O que fazer se um dos componentes faltou a uma reunião?
 - O que fazer se a própria equipe não está conseguindo resolver seus conflitos?

Team Self-Assessment Checklist

(extraído de Ford&Coulston)

Table 9.1 Checklist and self-assessment for team formation and processes (1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, 5 = strongly agree).

Team Formation	Score
The team's objectives are clearly defined.	
There is consensus among all team members that the objectives are the correct ones.	
The team members' complementary skills (technical, functional, interpersonal) have been identified.	
There are enough members on the team to cover all of the necessary competencies.	
There are not too many members on the team.	
Team Processes	
The team has developed clear guidelines for resolving conflicts and disagreements.	
The team has developed effective guidelines for holding all members of the team mutually accountable for achieving the objectives.	
The team has developed a strategy for holding effective meetings.	
The team has agreed upon a mutual meeting time and place.	
The team members trust each other.	
The team members demonstrate respect for each others ideas.	

OUTROS

Sintomas de Problemas na Equipe

- Um membro domina sobre os outros
 - Leva a um desenvolvimento pobre de ideias
- Discordância não leva a produtividade
- Membros não atendem a reuniões ou se desentendem quando atendem
- Silencio é uma norma
- Voce gostaria de fazer parte de outra equipe
- Ninguém reconhece que a equipe tem um problema

Outros Exemplo de Papéis (“Roles”) em Equipes

- Inovador: gera ideias e conceitos; frequentemente não muito prático mas estimulador
- Trabalhador: prático; dá duro para ter a tarefa feita, mas tem falta de visão
- Monitor/avaliador: analisa idéias e viabilidade, pode processar dados complexos, mas pode se exceder com praticidades
- Investigador de Recursos: explora recursos e ideias de fora do grupo; pode eventualmente aumentar a complexidade e extensão, mas melhora os contatos externos
- Completador: preocupado em manter o cronograma sob controle e completar detalhes; frequentemente ansioso mas controlado e trabalha duro para atingir as metas
- Parasita (“Free rider”): sem comentários...

Código Boeing de Conduta



Boeing Code of Conduct

The Boeing Code of Conduct outlines expected behaviors for all Boeing employees. Boeing will conduct its business fairly, impartially, in an ethical and proper manner, and in full compliance with all applicable laws and regulations. In conducting its business, integrity must underlie all company relationships, including those with customers, suppliers, communities and among employees. The highest standards of ethical business conduct are required of Boeing employees in the performance of their company responsibilities. Employees will not engage in conduct or activity that may raise questions as to the company's honesty, impartiality, reputation or otherwise cause embarrassment to the company.

Employees will ensure that:

- They do not engage in any activity that might create a conflict of interest for the company or for themselves individually.
- They do not take advantage of their Boeing position to seek personal gain through the inappropriate use of Boeing or non-public information or abuse of their position. This includes not engaging in insider trading.
- They will follow all restrictions on use and disclosure of information. This includes following all requirements for protecting Boeing information and ensuring that non-Boeing proprietary information is used and disclosed only as authorized by the owner of the information or as otherwise permitted by law.
- They observe that fair dealing is the foundation for all of our transactions and interactions.
- They will protect all company, customer and supplier assets and use them only for appropriate company approved activities.
- Without exception, they will comply with all applicable laws, rules and regulations.
- They will promptly report any illegal or unethical conduct to management or other appropriate authorities (i.e., Ethics, Law, Security, EEO).

Every employee has the responsibility to ask questions, seek guidance and report suspected violations of this Code of Conduct. Retaliation against employees who come forward to raise genuine concerns will not be tolerated.

Código Boeing de Conduta

- ▶ Cada membro é responsável pelo sucesso e progresso da equipe
- ▶ Compareça a todas as reuniões, pontualmente
- ▶ Venha preparado
- ▶ Execute tarefas no cronograma
- ▶ Ouça e mostre respeito às contribuições dos outros; seja um ouvinte ativo
- ▶ Critique de forma construtivas as IDÉIAS– NÃO AS PESSOAS!!!
- ▶ Resolva os conflitos de forma construtiva
- ▶ Preste atenção; evite comportamento distrativo

Código “Boeing” de Conduta, cont.

- Evite conversas laterais
- Apenas uma pessoa fala por vez
- Todos participam; ninguém domina
- Seja sucinto; evite anedotas e exemplos longos
- Todos no mesmo nível na sala
- Respeite os não presentes
- Faça perguntas quando voce não entendeu algo
- *Divirta-se*

FIM – OBRIGADO!
