

TRABALHO EM EQUIPE

Alison Hardingham

- Agindo pelos Mesmos Motivos
- Convivendo com Erros e Acertos
- Contando com as
Habilidades de um Líder

Sumário

Introdução, 7

capítulo 1

O que faz um grupo de pessoas
tornar-se uma equipe?, 9

capítulo 2

O que pode sair errado
com as equipes?, 21

capítulo 3

Há algum estilo ideal
de liderança?, 33

capítulo 4

Será que sou um membro
natural de equipe?, 41

capítulo 5

O que é preciso fazer para que as
equipes sejam bem-sucedidas?, 53

Leituras
complementares, 61

Introdução

Este livro destina-se a pessoas que fazem parte de equipes e desejam ter certeza de que as mesmas trabalham da melhor maneira possível.

Alguns dos tópicos a seguir, senão todos, talvez se apliquem a você:

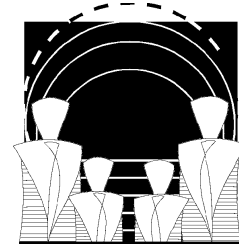
- Talvez você esteja prestes a se tornar membro de uma nova equipe.
- Talvez você esteja liderando uma equipe pela primeira vez.
- Talvez você esteja começando a acompanhar ou tenha acabado de acompanhar um programa de preparação de equipes.
- Talvez você seja um membro experiente de equipe, ou um líder de equipe que deseje examinar as mais recentes idéias a respeito de equipes.

Este livro foi elaborado para auxiliá-lo, mediante informações de leitura fácil, compilando exemplos de equipes em diversos tipos de organizações, com testes e questionários para ajudá-lo a raciocinar. A teoria também está presente por ser importante para um trabalho

Trabalho em equipe

eficiente em equipe sendo descrita de um modo que, espero, permita que você a relacione com suas próprias experiências.

É por esse motivo que o método que emprega perguntas e respostas será utilizado ao longo de todo o livro. Talvez você esteja pensando em como responder às perguntas antes de ler as respostas! Seja como for, você ficará satisfeito em saber que as perguntas nas quais o livro se baseia são aquelas cujos líderes e membros de equipes com as quais trabalho fazem com maior freqüência. Assim, espero que descubra que essas questões irão direcioná-lo para temas que, no trabalho em equipe, são os mais interessantes, frustrantes ou intrigantes para você.



capítulo1

O que faz um grupo de pessoas tornar-se uma equipe?

Qual a diferença entre uma “equipe” e um “grupo”?

Com freqüência encontro pessoas que não sabem distinguir se fazem parte ou não de uma “verdadeira” equipe. Ao se depararem com equipes do tipo clássico (como times de futebol, equipes militares ou grupos musicais), vêem muito pouca semelhança com suas “equipes” de trabalho e, geralmente, concluem que, neste ambiente, não estão dentro de uma “verdadeira” equipe e, nesse caso, as lições e experiências de genuínas equipes não são importantes para essas pessoas.

De fato, existe apenas uma única pergunta-chave a fazer a si próprio, quando estiver tentando decidir se seu grupo constitui ou não uma equipe: *Será que todos os membros de meu grupo compartilham, pelo menos, de um objetivo que só pode ser atingido pelo esforço conjunto de todos?*

Pense em seu grupo de trabalho. Há algum objetivo comum? É preciso que vocês todos trabalhem em conjunto para poder alcançá-lo? Caso a resposta seja “afirmativa”, esse grupo caracteriza-se como uma equipe.

O objetivo ou objetivos comuns são a diferença entre um grupo e uma equipe. Assim, dentro de uma organização, existem diversas equipes e diversos grupos e, a qualquer momento, cada um

de nós pode pertencer a vários grupos ou equipes. Você pode, por exemplo, fazer parte de um grupo de pessoas que compartilhem o mesmo escritório, saiam para almoçar na mesma hora, mas também de um grupo que está disponível para certos tipos de trabalho em períodos complementares. Talvez você pertença a uma equipe que desenvolve um projeto e de uma equipe de especialistas que executa tarefas especiais para a empresa.

Os requisitos, benefícios e riscos especiais de equipes são acionados assim que pelo menos um objetivo comum exija a união de esforços. Isso porque o objetivo ou objetivos precisam ser igualmente compreendidos por todos os membros da equipe, e os esforços em conjunto precisam ser coordenados. Como consequência, os riscos normais dos altos níveis de interação e comunicação aumentam, assim como ampliam-se as possíveis recompensas que provêm da colaboração e cooperação bem-sucedidas.

Por que equipes precisam de atenção especial?

Quando uma equipe não dispõe da ajuda necessária para se proteger dos riscos do trabalho em equipe nem para distribuir as recompensas, todo o tipo de problemas pode surgir, incluindo de reuniões incômodas e destrutivas até o sentimento individual de decepção ou desmotivação.

Se você pensar na diferença entre um time esportivo e uma equipe no trabalho será fácil perceber por que esses problemas surgem com tanta freqüência. Na Tabela 1 há uma lista de diferenças.

No próximo capítulo veremos, com maiores detalhes, alguns dos problemas mais comuns que surgem nas equipes de trabalho e uma atenção em especial será dada a nossas equipes de trabalho, a fim de preveni-los ou eliminá-los. Quero, aqui, apenas salientar que as equipes de fato bem-sucedidas assim são devido a grandes esforços e à estrutura. Contudo, no trabalho, com freqüência esperamos que grupos de pessoas tornem-se equipes por si sós, de forma instantânea e sem ajuda.

O que faz um grupo de pessoas tornar-se uma equipe?

Tabela 1
Comparações entre um time esportivo
e uma típica equipe de trabalho

Time Esportivo

- Cada um possui um papel definido dentro do time
- O objetivo é concreto e mensurável
- A competição é visível; o time precisa se unir
- Existe um técnico

Equipe de Trabalho

- Muitas pessoas não sabem ao certo o que elas ou os outros devem fazer
- Com freqüência, o objetivo ou objetivos nunca são claros — pessoas diferentes têm idéias diferentes sobre quais são os objetivos!
- Há competição tanto dentro da equipe quanto fora dela
- Está entregue à própria sorte

Qual o significado de “ciclo de vida da equipe”?

Assim como é útil entender a diferença entre equipe e grupo, também é proveitoso conhecer os diferentes estágios pelos quais as equipes passam quando trabalham juntas. Isso nos ajuda a reconhecer as equipes dentro do ambiente de trabalho, e ver o que todas elas apresentam em comum, mesmo quando parecem ser bastante diferentes.

Assim que um grupo de pessoas tem um ou mais objetivos comuns, começa a organizar-se de modo a alcançar tais objetivos. Entretanto, a equipe não pode iniciar o trabalho de imediato. É preciso que se tome cuidado com determinadas características básicas da interação humana. Aqui, a pesquisa mostrou que há um conjunto de estágios previsíveis, conhecido como o “ciclo de vida da

Trabalho em equipe

equipe”. Um resumo desses estágios, bem como o modo de reconhecê-los, está representado na Tabela 2.

Tabela 2
O ciclo de vida da equipe

Estágio 1

A equipe:

- não está desenvolvida
- está em formação
- preocupa-se em dividir tarefas

Sinais que podemos perceber

- cortesia consciente
- constrangimento
- entusiasmo
- comunicação empolada, artificial
- uma sensação de “lua-de-mel”
- sem muitos progressos em relação ao trabalho

Estágio 2

A equipe

- está “experimentando”
- é “tumultuada”
- preocupa-se em “como poderemos trabalhar juntos”

Sinais que podemos perceber

- conflito
- debates e discussões animadas
- experimentando modos diferentes para trabalhar como equipe
- algumas tarefas começam a ser cumpridas

Estágio 3

A equipe

- está “madura”
- está executando tarefas
- preocupa-se em atingir seus objetivos

O que faz um grupo de pessoas tornar-se uma equipe?

Sinais que podemos perceber

- atmosfera sem tensão e que apresenta finalidades
- sensação de confiança
- a maior parte das conversas é a respeito do trabalho
- os objetivos estão sendo alcançados!

Estágio 4

A equipe

- está “chegando ao fim”
- “lamenta-se”
- preocupa-se em “agitar” e sair atrás de novas tarefas

Sinais que podemos perceber

- falta do que fazer
- comemoração de realizações
- sensação de tristeza
- planejamento para novas equipes
- as pessoas dizem “adeus”

Quando uma equipe é uma superequipe?

Tem havido, recentemente, muita pesquisa sobre o que faz com que uma equipe seja excepcional. Os membros de equipes geralmente esperam que suas equipes sejam ou possam tornar-se uma “superequipe” ou uma “equipe de alto desempenho”. Afinal, emprega-se muito esforço na formação de uma equipe, assim como em integrá-la. Não é de admirar que todos desejamos que nossas equipes sejam especiais. A lista a seguir apresenta as características principais das “superequipes”:

- comunicação eficaz e agradável entre seus membros
- abordagem de trabalho em equipe bastante eficiente, cujos membros demonstram certas habilidades

Trabalho em equipe

- compromisso dos membros da equipe com crescimento e o sucesso pessoal de cada um, bem como para a realização dos objetivos
- desenvolvimento de processos que visem ao aprimoramento contínuo de seus próprios métodos e produtividade
- altos níveis de criatividade
- habilidade em lidar com os assuntos mais difíceis, sutis e geradores de conflitos.

No entanto, tão importante quanto saber reconhecer uma superequipe é estar apto a reconhecer quando você não precisa de uma, ou precisa estar em uma. Uma equipe eficiente é aquela que alcança suas metas. Muitas metas não precisam de superequipes. Nesses casos, criar uma superequipe é, na melhor das hipóteses, um luxo desnecessário; na pior, motivo para desilusões.

De que tipo de equipe faço parte?

Esperamos que agora você já possa reconhecer se pertence a uma equipe de trabalho (em caso afirmativo, também saber em que estágio de desenvolvimento essa equipe se encontra) e se esta é ou não uma superequipe. Mais adiante há algumas perguntas que talvez você considere útil responder acerca de sua equipe, encarando isso como uma etapa para decidir até que ponto ela é eficiente no cumprimento de seus objetivos e quais os obstáculos ou oportunidades que existem para tanto. Essas perguntas encontram-se na Tabela 3.

Um dos maiores desafios para as pessoas que desejam que suas equipes trabalhem bem nas empresas é a total complexidade dessas organizações e seus inter-relacionamentos. As perguntas da Tabela 3 o ajudarão a considerar essa complexidade.

O que faz um grupo de pessoas tornar-se uma equipe?

Até que ponto estou satisfeito com minha equipe?

Se você esteve pensando sobre o tipo de equipe a que pertence e quais seriam os objetivos a alcançar, talvez agora mesmo esteja se perguntando se sua equipe está à altura do trabalho. Seja você o líder ou um membro da equipe, seus sentimentos sobre ela serão um termômetro inestimável da eficiência do seu funcionamento.

- Você sente orgulho em pertencer a essa equipe?
- Aprecia as reuniões de trabalho?
- Confia na habilidade da equipe para atingir as metas?

Se a resposta a qualquer uma dessas perguntas for “não”, talvez você deseje fazer um diagnóstico posterior sobre o que poderia estar errado. A Tabela 4 fornecerá a base para elaborar esse diagnóstico.

Tabela 3
Como compreender sua equipe

Quem é o adversário de minha equipe, se é que existe algum?

- Minha equipe está concorrendo com outras?
- Essas equipes concorrentes estão dentro ou fora da empresa?
- Quais as vantagens da concorrência em si?
- Quais as desvantagens?
- Existe algum risco de minha equipe concorrer de forma inadequada?
- Ponderando-se os fatos, para minha equipe, é mais importante competir e vencer com êxito ou cooperar com as demais?

Em minha equipe, precisamos definir as tarefas de modo claro?

- Até que ponto alcançar os objetivos depende de dois ou mais membros trabalhando com maior proximidade?
- Até que ponto a interação, a troca de informações e o trabalho conjunto devem ser ordenados, previstos e apurados? Se tudo isto se der ao acaso, minha equipe, ainda assim, terá êxito?

Trabalho em equipe

- Qualquer membro da equipe pode desempenhar qualquer tarefa ou há muitas tarefas destinadas a “especialistas”?
- Você imagina que os membros da equipe possam “trocar de papéis”?

Até que ponto minha equipe pode ser considerada uma “família” ?

- Até que ponto a lealdade é importante para a equipe?
- Quais as desvantagens da lealdade?
- O tamanho da equipe e os membros são fixos?
- Até que ponto as pessoas precisam fazer parte de mais de uma equipe?
- Quantos membros trabalham meio período?
- Qual será o padrão para a contribuição dos membros em regime de meio período?
- Há algum benefício no fato de a equipe envolver “convidados” e “visitantes”?
- Há algum risco de prejudicar seu desempenho caso outras pessoas saibam o que ocorre dentro da equipe? Suas atividades precisam ser “secretas”?
- As pessoas estão ou não preparadas para envolver-se em outras atividades da equipe?
- Até quando as pessoas poderão, provavelmente, continuar pertencendo à equipe?
- Quais as vantagens das pessoas permanecerem por longos períodos em uma equipe?
- Quais as desvantagens?

Tabela 4

Uma base para diagnosticar o problema de sua equipe

Perguntas sobre os objetivos

- Por que a equipe foi criada?
- O que ela faz?
- Qual sua finalidade geral?
- Quais os fatores críticos para seu sucesso?
- Quais as prioridades?

O que faz um grupo de pessoas tornar-se uma equipe?

- Que informações externas são necessárias para responder ao objetivo?
- O que deve mudar, em função dos resultados do trabalho da equipe?
- Qual o máximo desempenho que a equipe pode alcançar?
- Que conseqüências poderão ocorrer se a equipe fracassar?
- Até que ponto essa equipe contribui para o êxito da empresa?
- Até que ponto essa equipe contribui para o fracasso da empresa?

Perguntas sobre os resultados

- Em termos gerais, até que ponto pode-se dizer que a equipe cumpre bem seus objetivos?
- Por quê?
- O que é necessário para aprimorar a situação?
- A equipe conseguirá alcançar os objetivos em tempo?
- Qual dos objetivos ela consegue alcançar da melhor forma? Por quê?
- Qual objetivo provavelmente não será atingido? Por quê?
- É possível atingir mais objetivos do que os pretendidos? De que maneira? Por quê?
- O que poderia ocorrer dentro da equipe, no futuro, para frustrar seus resultados?
- Que condições externas a equipe poderia enfrentar capazes de prejudicar ou ameaçar os resultados?
- A equipe estaria apta a superar esse tipo de dificuldades e, ainda assim, alcançar seus objetivos? Por quê, ou por quê não?
- O que o agrada mais diante dos resultados da equipe?
- O que precisaria ser mudado (se é que é preciso) para que você tenha confiança total em que a equipe alcançará seus objetivos?

Perguntas sobre sentimentos

- Segundo suas próprias conclusões, você gosta de trabalhar nessa equipe?
- O que você gosta nela?
- O que você não gosta nela?
- O que precisaria ser modificado para que você a apreciasse mais?
- Quando você se sente mais incomodado ou irritado?
- Quando você se sente mais satisfeito ou contente?

Trabalho em equipe

- Você percebeu mudanças em seus sentimentos durante o tempo em que a equipe esteve trabalhando? Quais?
- Você gostaria de abandonar a equipe? Por quê, ou por quê não?
- Há membros da equipe, em especial, com os quais você aprecia trabalhar? Por quê?
- Há membros da equipe, em especial, com os quais você não aprecia trabalhar? Por quê?
- Você se sente valorizado enquanto membro da equipe? Por quê?
- Há fatores desgastantes quando trabalha com essa equipe? Quais?

Caso você deseje ter uma lista de verificação mental rápida para avaliar o funcionamento *in loco* da equipe, utilize o acrônimo **PERFORM** (*). Cada letra corresponde a uma pergunta:

Produtividade:	A equipe está realizando trabalho suficiente?
Empatia:	Os membros da equipe sentem-se à vontade uns com os outros?
Regras & objetivos:	Eles sabem o que devem fazer?
Flexibilidade:	Estão abertos para influências e contribuições externas?
Objetividade:	Eles dizem o que pensam?
Reconhecimento:	Elogiam-se uns aos outros e divulgam seus resultados?
Moral:	As pessoas querem fazer parte dessa equipe?

E os indicadores mais comuns de problemas em todas essas áreas são:

Produtividade:	um chefe mal-humorado
Empatia:	não há café nas reuniões
Regras & objetivos:	rostos que revelam dúvidas

(*) *Perform* significa desempenhar, executar (N. do T.).

O que faz um grupo de pessoas tornar-se uma equipe?

Flexibilidade:	peessoas de fora, irritadas, falando da “mentalidade fechada”
Objetividade:	silêncio
Reconhecimento:	calúnias e difamações
Moral:	todos foram embora!

Quais as vantagens e desvantagens de equipes no trabalho?

Neste instante, você deve estar pensando que, com todos esses riscos e armadilhas, é melhor evitar equipes no trabalho – melhor fazer com que o trabalho seja organizado de modo a que *indivíduos* sejam responsáveis por tarefas separadas, evitando-se, assim, a necessidade real de trabalhar em conjunto. Então, vamos analisar friamente as vantagens e as desvantagens de se organizarem equipes no trabalho. Se os contras suplantarem os prós em qualquer equipe que você conheça ou faça parte, talvez seja a hora de pensar em modificar a organização do trabalho.

As desvantagens principais – e as mais comuns – do trabalho em equipe são:

- O gasto excessivo de tempo e energia para aprimorar as habilidades de comunicação e interação, afetando os resultados do trabalho.
- Certos indivíduos ficam constrangidos ou são marginalizados por acharem o trabalho em equipe difícil e contrário a seu estilo natural (conheci algumas pessoas que têm verdadeiro pavor só de pensar na possibilidade de trabalhar em equipe!).
- As equipes começam a disputar entre si, em detrimento da empresa como um todo.

Essas desvantagens são muito sérias quanto a seus efeitos potenciais, ao ponto em que o trabalho em equipe precise ser uma escolha determinada, não um acidente. As vantagens principais que poderão

Trabalho em equipe

levar uma empresa a fazer sua escolha pelo trabalho em equipe estão relacionadas abaixo – e, quando praticadas, podem transformar a moral e a lucratividade.

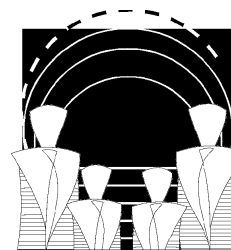
■ O trabalho em equipe pode liberar a criatividade e a energia. As comunicações em equipes eficazes são, autenticamente, interativas; as pessoas desenvolvem-se por meio das sugestões de outras acrescentando novas perspectivas que fazem com que a discussão evolua; os indivíduos mostram interesse nos comentários de outros sobre seus próprios pontos de vista.

■ O trabalho em equipe pode significar que as pessoas vão gostar ainda mais de trabalhar. Todos nós gostamos de pertencer a alguma coisa e precisamos desse sentimento. O trabalho em equipe satisfaz essa necessidade humana básica.

■ O trabalho em equipe pode levar a um aprimoramento na eficiência. Quando as pessoas planejam e implementam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constantes tornam-se capazes de identificar muitas formas de melhorar o modo pelo qual o trabalho se organiza, como tais informações, idéias e produção, que tornam-se fluentes, além das diferentes atividades que influenciam os procedimentos críticos de cada um. Eis aí um dos principais motivos pelos quais tantas empresas que buscavam reduzir custos e melhorar a produtividade acabaram por introduzir o trabalho em equipe.

■ Às vezes, o trabalho em equipe é a única maneira para fazer determinada tarefa. Isso não é considerado estritamente como sendo uma “vantagem”. Contudo, em toda essa discussão sobre quando e se devemos optar pelo trabalho em equipe não devemos esquecer de que, algumas vezes, não há opção. Um concerto ou uma peça de teatro não podem ser apresentadas sem que haja um trabalho de equipe. Assim, também, muitas das diversas tarefas essenciais e comuns a qualquer empresa chamam pelo trabalho em equipe.

O restante deste livro refere-se a como fazer com que as equipes funcionem – pois existem por opção e necessidade, e continuarão sendo peças-chave na vida da empresa.



capítulo 5

O que é preciso fazer para que as equipes sejam bem-sucedidas?

Neste capítulo você encontrará uma série de instrumentos e técnicas para equipes. Escolhi em particular os que seguem por três motivos:

- são simples
- observei inúmeras equipes que aprenderam a utilizá-los rapidamente
- as equipes me disseram que tais instrumentos ajudaram a melhorar seu trabalho

Esses instrumentos e técnicas ajudam a equipe a desenvolver um método grupal de trabalho, no qual as pessoas depositam confiança. Por fim, devo abordar rapidamente como a empresa para a qual a equipe trabalha pode dar suporte a essa equipe – caso ela assim escolha! Para que uma equipe trabalhe bem, precisa tanto dos processos internos corretos quanto do contexto externo correto.

Instrumento 1: a técnica (enganosamente) simples do “brainstorming”

Atualmente, existem poucos que ainda não ouviram falar do “brainstorming” – a criação do maior número de idéias o mais

rapidamente possível, por um grupo de pessoas. Mas muitos ainda não perceberam seu potencial como instrumento para uma *equipe*.

As regras do *brainstorming* são poucas e simples. Se uma equipe estiver capacitada para seu uso, essa desenvolve a capacidade para um tipo de “comunicação clara”, fundamental para um trabalho em grupo eficaz. Da mesma maneira, participar de uma boa sessão de *brainstorming* traz confiança e diversão: não há nada que motive tanto uma equipe do que experimentar seu próprio poder de criação. Recentemente, entrevistei os componentes de uma nova equipe de investidores de banco americanos. Quando perguntei qual a melhor recordação que tinham da participação em equipes anteriores, a resposta “as boas sessões de *brainstorming*” foi repetida várias vezes. E já que incentivavam as contribuições de todos, de forma igual, essas sessões acabaram por desenvolver a união do grupo, integrando funcionários de meio período e outros que entraram posteriormente na equipe, incluindo as equipes de secretaria e administração nos processos de tomada de decisões da equipe que eles apoiavam.

Eis duas regras básicas do *brainstorming*:

- Todas as idéias são registradas: “não existe idéia ruim”.
- Não há julgamento das idéias.

O que poderia ser mais simples? Mesmo assim, ater-se a essas duas regras simples é incrivelmente difícil. Por isso, quando as equipes iniciam pela primeira vez sessões de *brainstorming*, é de grande ajuda a presença de um facilitador, que pode ser o líder da equipe, o técnico ou qualquer um na equipe que se sinta feliz em assumir o papel. O facilitador não participa da criação de idéias: sua função – diga-se de passagem, importante – é garantir que essas duas regras básicas sejam mantidas. Essa pessoa também deverá tentar manter a energia da equipe em alta, de modo que todos os participantes contribuam, incentivando as idéias “absurdas”, que com frequência, são as que levam a soluções.

Em um *brainstorming* bem elaborado, as idéias chamam outras idéias, e a criatividade flui como corrente elétrica dentro da equipe. O segredo para tanto e para o impacto da preparação de uma equipe

O que é preciso fazer para que as equipes sejam bem-sucedidas?

são essas duas regras simples. “Não há julgamento de idéias” significa nada de censura, nada de erguer os olhos para o teto em desaprovação e nada de reelaborar as idéias antes de serem registradas!

Mesmo durante a observação de centenas de falsos *brainstormings*, pude observar que poucos deles mantêm às regras – as idéias são criticadas ou exaltadas seletivamente (em geral pelo líder da equipe), quem as está anotando se preocupa com a gramática, a equipe perde a energia e o senso de compromisso –, permanecendo verdadeiro que o *brainstorming* é um instrumento de grande potencial intocado para várias equipes.

Instrumento 2: um processo estruturado de resolução de problemas/ tomada de decisões

Existem muitos processos estruturados de resolução de problemas, com variados níveis de complexidade. É mais importante, para um trabalho em equipe eficiente, que se utilize *um* processo estruturado do que enfatizar de modo exagerado *qual* determinado processo usar.

A maior parte dos processos apresenta os estágios a seguir, de uma forma ou outra.

Estágio Um: definição do problema

Um enorme esforço de pessoas diferente é desperdiçado na equipe, com diferentes percepções sobre qual é, de fato, o problema. É bastante útil pedir a todos para parafrasearem as instruções que o líder forneceu sobre o problema. Desse modo, os mal-entendidos e as novas perspectivas são colocados para que todos possam analisá-los.

Estágio Dois: apresentação da base

Nessa fase, todos devem disponibilizar as informações de experiências que achem importantes para o problema. Muito do que se apresenta pode ter aparecido antes da sessão de resolução de problemas.

Considera-se de particular importância aqui qualquer tipo de restrição ao processo de resolução de problemas – por exemplo: a solução deve ser de baixo custo ou ser capaz de ser implantada imediatamente.

Estágio Três: criação de idéias

Este é o estágio do *brainstorming*, em que as regras desse processo, já descritas neste capítulo, devem ser aplicadas.

Estágio Quatro: agrupamento de idéias

Isso será melhor executado por um ou dois componentes da equipe, e posteriormente reapresentado a todos. Essencialmente, trata-se de fazer com que o *brainstorming* sem estruturação torne-se um conjunto de opções ordenadas e coerentes.

Estágio Cinco: escolha da(s) idéia(s)

Nesse ponto, a tarefa da equipe consiste em avaliar as idéias de maneira lógica, uma vez dadas todas as informações, e selecionar uma ou mais idéias que os membros considerem como soluções práticas e efetivas. Devem ser determinados os prós e os contras de cada idéia. O processo será a combinação entre eliminar as soluções inválidas e destacar as promissoras.

A vantagem desse estágio, do ponto de vista da preparação de uma equipe, é que fornece um espaço para discussões separadas, durante as quais os membros da equipe compreendem mais sobre as perspectivas, habilidades e estilo de raciocínio de cada um. Também incentiva a abertura de argumentos, assim como o debate de assuntos em vez de personalidades. A fim de alcançar esses benefícios, (para todas as equipes, exceto as mais maduras), ela precisa ser bem presidida ou orientada.

Estágio Seis: compromisso de verificação

Assim que houver uma pequena lista de idéias, a equipe precisa reservar tempo em separado, a fim de considerar até que ponto existe compromisso dentro da equipe com relação a cada idéia, e também como irão reagir as pessoas externas ao grupo.

As vantagens do estágio seis, do ponto de vista da preparação de uma equipe, é que incentiva a equipe a reconhecer os sentimentos

O que é preciso fazer para que as equipes sejam bem-sucedidas?

e ajuda a evitar pautas ocultas, que, com frequência, têm raízes nos sentimentos das pessoas.

Instrumento Três: plano de ação

Nada é mais frustrante para as equipes do que solucionar de forma acertada os problemas, sem observar nenhum tipo de mudança posterior. Assim, é preciso que acrescentem a seu repertório a técnica simples do “plano de ação”. A Tabela 7 exhibe o formato. Algumas poucas regras básicas comandam seu uso efetivo:

- Ninguém pode ser requisitado para uma ação a menos que concorde em assumi-la.
- As ações devem ser descritas em terminologia precisa e universalmente compreendida.
- A equipe deve concordar que cada ação vale a pena ser executada.

Tabela 7
Formato de plano de ação

Objetivo Geral			
Ação	Responsável por sua execução	Responsável por sua finalização	Apoio/recursos exigidos da equipe

Instrumento Quatro: Plano de Desempenho Eficiente – PDE

O Plano de Desempenho Eficiente consiste em três perguntas simples, as quais devem ser utilizadas frequentemente pelas equipes de forma a sempre adquirir confiança e aprimorar sua eficácia:

- O que fizemos que apresentou resultados positivos?
- O que fizemos que apresentou resultados negativos?
- O que devemos, então, fazer na próxima vez?

Diferente da análise “post-mortem”, que centraliza as atenções no passado, incentivando a recriminação e o desânimo, a análise PDE presume que a equipe aprenderá, com seus resultados, fracassos e experiências, como tornar-se mais eficaz no futuro. A PDE enfatiza muito mais o lado positivo do que o negativo; e essa ponderação de ênfase deve ser sustentada dando-se o mesmo tempo para ambos os lados.

O PDE não leva muito tempo. Já a observamos ser utilizada em rápidos cinco minutos, a fim de se fazer uma revisão de uma reunião, assim como em duas horas rever-se um projeto mais extenso.

Instrumentos Cinco e Seis: *flipcharts* e murais

Descobri que simples *flipcharts* são imbatíveis como instrumentos práticos para o acompanhamento de trabalhos abertos e simples, mas estruturados.

O que é preciso fazer para que as equipes sejam bem-sucedidas?

Os murais são um espaço físico que jamais fica escondido e exibe informações a respeito de membros da equipe, resultados alcançados, assuntos diversos, intenções e discussões. Seu valor para impulsionar a comunicação interna é incalculável, e não é apenas isso: se permanecerem em um local visível para as pessoas de outras equipes e forem “amigáveis” para os leitores, podem também se tornar uma ponte de comunicação entre as equipes.

Ainda melhor é a sala da equipe, onde todo o espaço das paredes pode ser utilizado para exibir mensagens importantes – colecionar pontos de vista, registrar em que estágio estão as ações e talvez exibir feitos que a equipe se orgulha de ter realizado.

Como uma empresa pode garantir que uma equipe será bem-sucedida?

Neste livro, pudemos observar o que são equipes em atividade e para que servem. Identificamos seus problemas comuns e como resolvê-los. Observamos os líderes, técnicos e membros. Esperamos que você tenha uma melhor idéia a respeito de como você se enquadra e o que pode alcançar em sua equipe.

Vamos, então, finalizar com uma rápida observação nos itens básicos do que uma equipe necessita de sua empresa (na tabela 8 há um resumo deles). Se sua equipe tiver todos esses itens, está destinada ao sucesso.

Tabela 8
Requisitos básicos que uma empresa deve
fornecer às suas equipes

Uma empresa deve:

- ter um conjunto de objetivos claramente definidos
- passar uma mensagem consistente sobre o que se espera que cumpram
- basear o sistema de premiações no desempenho da equipe, bem como no desempenho individual (“sistema de premiações” significa os prêmios menos tangíveis, como elogios, perspectivas de promoção e a oportunidade de exercer influência, assim como dinheiro)
- dar retorno sobre o desempenho da equipe — o tempo todo, de modo honesto e positivo
- levar em conta o impacto no funcionamento da equipe antes de deslocar ou substituir as pessoas
- garantir que a equipe mais experiente — como a diretoria e o quadro administrativo — dê bons exemplos de trabalho em grupo
- fornecer os recursos solicitados pela equipe para atingir suas metas
- apoiar os líderes de equipe

TRABALHO EM EQUIPE

Alison Hardingham

Alison Hardingham é psicóloga formada pela Universidade de Oxford. Atualmente é diretora de *Interactive Skills Ltd.*, empresa de consultoria em Recursos Humanos.

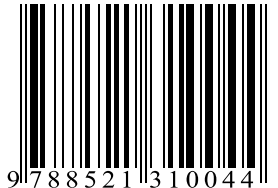
Este livro considera o trabalho em equipe a partir dela mesma. Ele contém valiosas orientações para você, a fim de que a sua contribuição se torne crescente, quer como membro, quer como líder de uma equipe.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD - Londres.*

- Delegar tarefas com segurança
- Avaliação de desempenho
- Como fazer propostas e relatórios
- Como fazer entrevistas de seleção
- Como ouvir pessoas
- Fidelizar o cliente
- Administre seu tempo
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Feedback
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-1004-8



9 788521 131004