

# TRABALHO EM EQUIPE

Alison Hardingham

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





Tradução do *Working in Teams*  
originalmente publicada em 1995, em comum acordo  
com o *Institute of Personnel and Development*.  
©1995 Alison Hardingham

Direitos desta edição reservados à  
**Livraria Nobel S.A.**

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP  
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988  
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

*Coordenação editorial:* Clemente Raphael Mahl  
*Produção gráfica:* Mirian Cunha  
*Revisão:* I. Antonio e Daniel de Paiva Cazzoli  
*Capa:* João Lino Oliveira  
*Ícones:* Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães  
*Composição:* CompLaser Studio Gráfico  
*Impressão:* Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Hardingham, Alison  
Trabalho em equipe/Alison Hardingham; tradução Pedro Marcelo Sá de  
Oliveira e Giorgio Cappelli — São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: *Working in Teams*.  
ISBN 85-213-1004-8

1. Administração de empresa 2. Grupos de trabalho I. Título.

98-0133

CDD-658.402

---

Índice para catálogo sistemático:

1. Equipes de trabalho: Empresas: Administração executiva 658.402

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.

Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:  
Central Nobel de Atendimento  
ao Consumidor  
Fone: (11) 3933-2800  
Fax: (11) 3931-3988  
End.: Rua da Balsa, 559  
São Paulo – CEP 02910-000  
Internet: [www.livrarianobel.com.br](http://www.livrarianobel.com.br)

# 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:

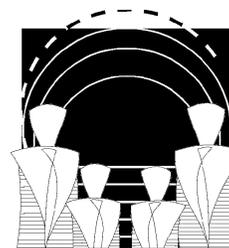
- Talvez você esteja prestes a se tornar membro de uma nova equipe.
- Talvez você esteja liderando uma equipe pela primeira vez.
- Talvez você esteja começando a acompanhar ou tenha acabado de acompanhar um programa de preparação de equipes.
- Talvez você seja um membro experiente de equipe, ou um líder 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.



## 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 freqüência, 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?

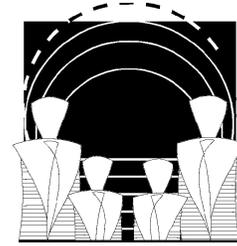
Neste livro, pudemos observar o que são equipes em atividade e para que servem. Identificamos seus problemas comuns e como resolvê-los. Observamos os líderes, técnicos e membros. Esperamos que você tenha uma melhor idéia a respeito de como você se enquadra e o que pode alcançar em sua equipe.

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



## Leituras complementares

Caso você deseje saber mais a respeito dos tópicos tratados aqui, os livros abaixo podem ser um bom começo.

BELBIN, R.M. *Management teams: why they succeed or fail*. London, Heinemann, 1981.

BELBIN, R.M. *Team roles at work*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993.

HARDINGHAM, A., ROYAL, J. *Pulling together: teamwork in practice*. London, Institute of Personnel and Development, 1994.

KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K. *The wisdom of teams: creating the high-performance organisation*. Boston MA, Harvard Business School Press, 1993.

KROEGER, O., THUNSEN, J. M. *Type talk at work*. New York, Delacorte Press, 1992.

SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. London, Century Business, 1992.

WOODCOCK, M. *Team development manual*. Farnborough, Gower, 1979.

# TRABALHO EM EQUIPE

Alison Hardingham

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

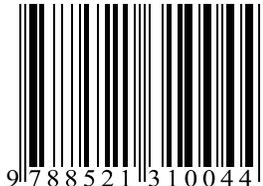
Este livro considera o trabalho em equipe a partir dela mesma. Ele contém valiosas orientações para você, a fim de que a sua contribuição se torne crescente, quer como membro, quer como líder de uma equipe.

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