



**Portal Educação
e Sites Associados**

Programa de Educação Continuada a Distância

Curso de Gestão de Equipe

Aluno:

**EAD - EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
PARCERIA ENTRE PORTAL EDUCAÇÃO E SITES ASSOCIADOS**

Curso de Gestão de Equipe

MÓDULO I

Atenção: O material deste módulo está disponível apenas como parâmetro de estudos para este Programa de Educação Continuada, é proibida qualquer forma de comercialização do mesmo. Os créditos do conteúdo aqui contido são dados aos seus respectivos autores descritos na Bibliografia Consultada.

MÓDULO I

1.1. Diferença entre Grupo e Equipe

O mercado de trabalho é um “celeiro” de formas de trabalho, metodologias e procedimentos organizacionais. Mas o principal desafio das organizações é como lidar com o seu pessoal, funcionários, fornecedores, clientes ou qualquer outra reunião de pessoas.

Viver atualmente é algo complicado, mas conviver em sociedade é muito complicado. Sabendo disso as organizações buscam a todo instante fazer com que o trabalho torne-se algo prazeroso, num ambiente sadio, sem competições desleais e com um absoluto companheirismo.

E o estágio mais alto de uma organização é quando o trabalho coletivo transforma-se em trabalho em equipe, mas antes vamos conhecer os estágios iniciais até chegarmos a equipe.

O desenvolvimento de equipe, que passa por diversos estágios e é um processo de socialização de indivíduos orientado no sentido da obtenção de resultados comuns. Assim quanto maior o grau de desenvolvimento, maior a sinergia resultante do trabalho coletivo.

Num primeiro estágio, há apenas um agrupamento de pessoas que não se relacionam entre si. É o estágio denominado **SÉRIE DE INDIVÍDUOS**. A fila que se forma na frente do caixa de um banco é um exemplo dessa fase.

A segunda fase de organização surge na medida em que começa a estabelecer-se entre os indivíduos do mesmo conjunto alguma espécie de interação, que se verifica segundo regras, rotinas de trabalhos e organização estereotipada das interações funcionais. A característica mais marcante desta fase, que se denomina **HIERARQUIA DE TRABALHO**, é a falta de interação entre funcionários do mesmo nível hierárquico e setores de uma mesma Unidade. A linha de montagem de uma fábrica é um exemplo dessa fase.

Na terceira fase da organização, chamada **GRUPO DE TRABALHO**, existe maior grau de complexidade na integração dos componentes do grupo, em virtude do aumento

do número de ligações funcionais e de sua maior flexibilidade. A maioria das Organizações estrutura-se nesta fase do trabalho coletivo.

A quarta fase da organização do trabalho coletivo constitui a EQUIPE DE TRABALHO que se caracteriza basicamente pelo alto grau de participação e envolvimento de todos os componentes em torno de objetivos. Aliás, o objetivo compartilhado constitui a própria essência da equipe, ao lado da forte vinculação entre os participantes a nível emocional e valorativo, traduzida no conhecido "espírito de corpo" ou no sentimento de vestir a camisa.

Por tudo isso, precisamos então entender um pouco mais sobre equipe e grupo, descobrindo assim porque é importante que as organizações busquem a integração das pessoas, criem instrumentos para a socialização dos funcionários, pratiquem a motivação e utilizem de inúmeros outros requisitos necessários para formação de equipes.

Vamos então ao entendimento de Grupo e Equipe e conseqüentemente apontarmos as diferenças.

1.1.1. Conceito de Grupo

Desde que nascemos, fazemos parte de um grupo, grupos pequenos como a família, o qual consideramos a primeira experiência, e outros grandes como: escolas, instituições e organizações.

Em um grupo, as pessoas se reúnem para estudos, diversão ou para realizar uma tarefa por um tempo determinado. O tipo de grupo depende da interação dos seus membros. Os grupos possuem um estágio de desenvolvimento e maturação, todavia é preciso uma considerável quantidade de tempo, de experimentação, de provação e de muito trabalho em comum, é preciso juntar forças para que o grupo amadureça. No grupo há uma constante troca de experiências e todos se ajudam mutuamente, na verdade constitui-se no primeiro passo para as pessoas se conhecerem, fortalecer laços e daí transformar um grupo aparentemente, simples, frágil e definitivo em uma equipe de sucesso, que veremos a seguir.

Num grupo, geralmente, a liderança pode ou não, estar consolidada. O estilo de liderança tende a mudar de acordo com a situação. As pessoas vivem sobre inúmeras influências de sentimentos, ansiedades, desejos etc., no entanto, elas não se dão conta do quanto esses fatores interferem na sua maneira de agir e relacionar-se.

O grupo procura concentrar-se mais nas tarefas desenvolvidas do que na forma como elas são executadas, ou seja, o objetivo maior é vencer, cumprindo as tarefas. O trabalho individualizado é que tem valor.

Quando o trabalho é realizado por um grupo que apenas quer desempenhar tarefas, as pessoas inseridas tendem a se preocupar não com a superação das dificuldades a partir do trabalho de todos, mas com uma competição desenfreada, fazendo uma seleção dos competentes e dos não competentes. Desse modo, aqueles que porventura não conseguirem desempenhar suas atividades é descartado, como um perdedor.

Diante de tais situações percebe-se que muitos grupos que não definem seus objetivos, não planejam ações coletivas, não se comunicam, tendem a não se comprometer com o dia-a-dia da organização, podendo ocorrer falta de motivação, integração, interesse e compromisso.

Para sobreviver num grupo vencedor e integrado, é necessário considerar um conjunto de procedimentos, normas, regras e valores que apesar de não terem sido desenvolvidos pelo grupo como um todo, norteiam a vida de todos que o compõe.

Os grupos organizacionais podem ser de dois tipos, formais e informais. Grupos formais são os criados pela própria organização, como por exemplo, os grupos funcionais, grupos de projeto e comitês. Grupos funcionais, às vezes chamados de grupos de tarefa, são compostos de indivíduos que trabalham juntos em uma base regular. Grupos de projeto são constituídos de indivíduos de departamentos diferentes ou áreas que foram reunidas para buscar uma meta comum. Depois que aquela meta é alcançada, o grupo é desmanchado. Comitês podem ser grupos que se reúnem normalmente por um longo período de tempo, ou “ad hoc” (eventual ou motivação externa), quando são temporários em sua natureza e desaparecem quando o seu propósito foi atingido.

Grupos informais, diferentemente dos grupos formais, são criados pelos próprios participantes. Nesse caso, a participação é decidida pelos interesses coletivos comuns.

1.1.2. Definição de Equipe

A palavra “equipe” origina-se da França, derivando do termo “esquif”, o qual, por uma estranha coincidência, significa: “uma fila de barcos amarrados uns aos outros, junto ao cais e que estivessem sendo puxados por um grupo de homens e cavalos”. Essa visão

de um grupo despendendo esforço em conjunto para alcançar um objetivo, foi uma das idéias precursoras do que hoje chamamos de “trabalho em equipe”.

A definição que mais acho apropriada a palavra Equipe é a de Glenn M. PARKER (escritor de best-seller, tipo “O Poder das Equipes”), que diz que quando “Um grupo de pessoas com alto grau de interdependência está direcionado para a realização de uma meta ou para a conclusão de uma tarefa, cria-se o conceito de Equipe. Em outras palavras, membros de uma equipe concordam com uma meta e concordam que a única maneira de alcançar essa meta é trabalhar em conjunto”.

Já Fela MOSCOVICI (psicóloga, consultora e escritora de livros, como: “A organização atrás do espelho” e “Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano”) acrescenta e diz que “Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento”.

Após seu auge no mundo dos esportes, a palavra “equipe” passou a ser divulgada e utilizada no contexto empresarial.

Em uma equipe, o contato entre as pessoas tem o objetivo de gerar sinergia, que usualmente envolve os participantes na busca de objetivos/metas/resultados comuns e positivos à todos.

Todos sabem a importância e responsabilidade de suas funções, bem como, as atividades desempenhadas por outros, podendo substituí-lo em caso de necessidade. Na equipe o que agrega valor é o “resultado do conjunto”. Portanto, podemos observar que saber trabalhar em equipe é tarefa difícil, lenta e progressiva que demanda esforço, paciência, persistência e tolerância.

Todo trabalho que necessita de espírito cooperativo, compartilhamento de informações, divisão de tarefas, e que esteja sujeita à derrotas e vitórias, exige de todo profissional uma compreensão significativa do comportamento humano e da interação entre as pessoas. Muitas vezes, equipes possuem objetivos claros, mas que geram dificuldades, conflitos, ambiente tenso e comunicação nebulosa ao longo do processo.

Um dos pilares para a obtenção de resultados organizacionais relevantes e concretos, é a definição de pessoas que possam liderar equipes, atentando para aspectos que formam o tripé: produtividade, qualidade e satisfação pessoal. Estes três requisitos estão interligados, sendo fonte de fomento em qualquer equipe que busque o êxito.

Desta forma, a figura do líder é de suma importância, cabendo à ele a tarefa de lapidar o ego dos componentes da equipe, bem como, obter resultados através destes. Consenso e divergências são regras em uma equipe que busca a excelência, cabendo ao líder a decisão (voto de Minerva) de seguir ou não em frente, avaliando de forma imparcial as consequências desta.

Por isso a escolha do líder, é peça chave no quebra-cabeça organizacional, evitando a vinculação da escolha deste a limitados parâmetros tais como: tempo de casa, experiência, amizade com os colegas. Devido a complexidade e responsabilidade das atribuições, tornam-se características imprescindíveis aos líderes: aguçada capacidade interpessoal, equilíbrio quando sob pressão, bom senso na tomada de decisões, poder de influência(carisma), capacidade de ouvir, ser flexível, inspirar seus liderados.

Nas equipes com desempenho excelente, o interesse do coletivo está acima dos interesses particulares. Para que os resultados sejam constantes faz-se necessária a presença de empatia, cada membro da equipe se colocando no lugar do outro, agindo de modo flexível, principalmente em momentos de conflito, gerado inevitavelmente pela diversidade de idéias, formação e personalidade distintas. O conflito deve ser um gerador de crescimento, devendo o líder estar atento para situações que venham a extrapolar o nível de tensão normal aceitável.

Sabemos que a total falta de conflito é impossível em grupos ecléticos, e que o contrário também não é salutar. O mais importante é que todos os integrantes sejam “camaleões”, tendo a capacidade de adaptarem-se a movimentos constantes, tanto na presença ou ausência de situações extremas. Da mesma forma que os avanços técnicos tiveram uma evolução gigantesca nas últimas décadas, o mesmo se espera dos relacionamentos entre pessoas nas organizações.

Para tanto, os exemplos vislumbrados no mundo empresarial de disputa do poder, rixas e intolerâncias as mais diversas, devem ser suplantadas em favor do foco principal: Resultados. Pessoas e organizações vivem e sobrevivem em função dos resultados positivos alcançados. Esses resultados e tudo o que nos cerca, é criação de cada indivíduo, pois são pessoas que fazem os resultados acontecerem, gerando um ambiente cooperativo, em que todos possam crescer.

Por isso a capacidade de “aceitar o diferente”, é fundamental para o crescimento do conjunto, pois equipe sintonizada é aquela que convive com fraquezas e forças

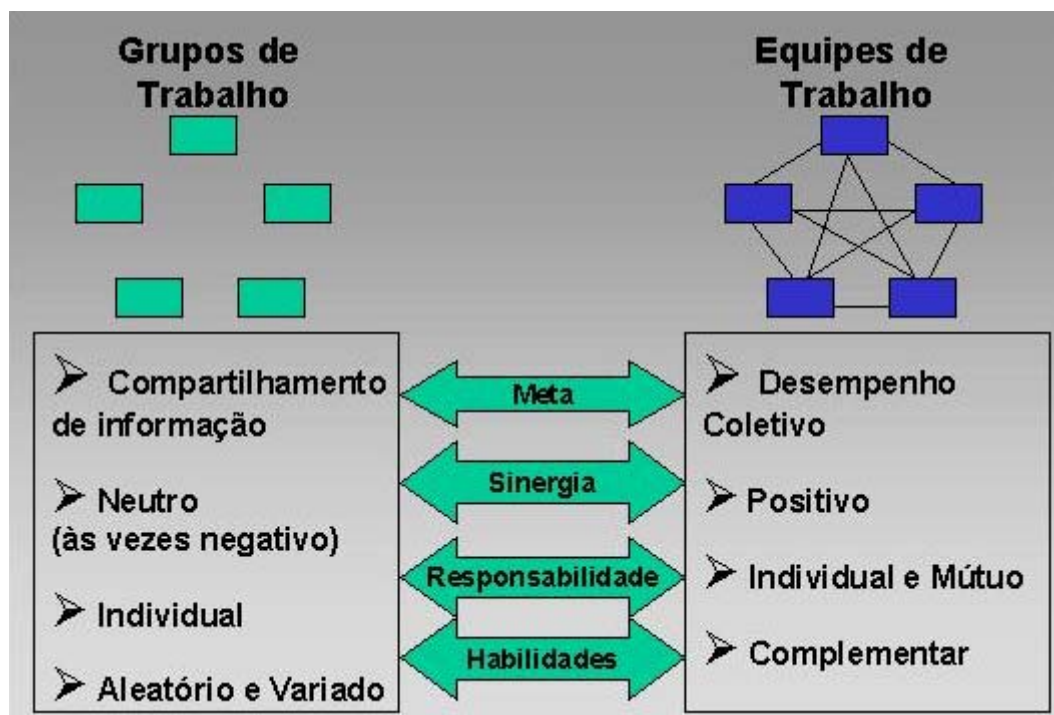
individuais de forma harmônica, sem fazer uso de julgamentos discriminatórios. A comunicação aberta, torna-se ferramenta indispensável, tendo como objetivo a exclusão da sonegação de informações.

O melhor exemplo para demonstrarmos a força de uma verdadeira equipe são as formigas, cada qual em sua função, mas, instintivamente preocupadas com o bem comum. A união de todas, gera muita força, força esta, muita vezes maior do que sua capacidade individualizada.

O conceito de equipe, é superior às formas de gestão tradicionalmente utilizadas, mas, exige uma grande dose de esforço inicial, apoio incondicional e ininterrupto da cúpula organizacional e tempo para que o processo se solidifique.

Em resumo:

- Pessoas precisam sentir-se integradas e estimuladas.
- Organizações necessitam resultados positivos (lucro).
- Pessoas desejam trabalhos desafiadores.
- Organizações funcionam somente através de pessoas.



Fonte: Robbins, Stephen P. Comportamento Organizacional. 8a. ed., Rio de Janeiro: LTC–Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999. p. 182.

1.2. Como formar uma Equipe

Antes de mais nada, precisamos entender a evolução de uma equipe e quais são os tipos mapeados atualmente. PARKER (1995) dividiu as equipes em três tipos específicos, cada qual com as suas características, vamos a eles:

A **equipe funcional** é formada por um chefe e seus subordinados diretos e tem sido a marca da empresa moderna. Questões como autoridade, relações, tomada de decisão, liderança e gerenciamento demarcado são simples e claras.

A **equipe autogerenciável** é um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho, que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Em diferentes instâncias, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia-a-dia e planejar e controlar as suas atividades.

E a **equipe interfuncional**, às vezes chamada equipe multidisciplinar, faz parte da silenciosa revolução que atualmente vem assolando as organizações. PARKER (1995) diz que “...as possibilidades para esse tipo de equipe parecem ser ilimitadas. Encontro-as nos mais diversos ramos de atividade, desempenhando uma gama de funções igualmente amplas, até então praticadas isoladamente.” Ainda sob o enfoque de PARKER (1995), “...equipes interfuncionais estão ajudando a agilizar o processo de desenvolvimento de produtos, melhorar o enfoque dado ao cliente, aumentar a capacidade criativa da empresa, oferecer um fórum para o aprendizado organizacional e servir de ponto único de contato para clientes, fornecedores e outros envolvidos”.

Não existe tipo melhor ou pior, tudo vai depender da organização em que a equipe está inserida. Veremos a seguir como conseguiremos transformar um grupo em equipe.

1.2.1. Transformando um Grupo em Equipe

A transformação de grupo em equipe é um grande desafio, pois existem diversas razões que dificultam, exigindo um planejamento bastante amplo para o Programa de Desenvolvimento de Equipes.

Para construir uma equipe de sucesso, as pessoas devem estar dispostas a percorrer um longo caminho, já que todas as equipes passam por estágios de desenvolvimento. Mas para passar por estas fases, a equipe deve conhecer sua missão,

objetivos e responsabilidades. Esse processo pode ser comparado com as etapas da escalada de uma montanha, ou seja, antes de escalar a montanha deve-se planejar estratégias de como chegar ao topo. Não é uma tarefa fácil, mas se houver trabalho, determinação, o objetivo será alcançado.

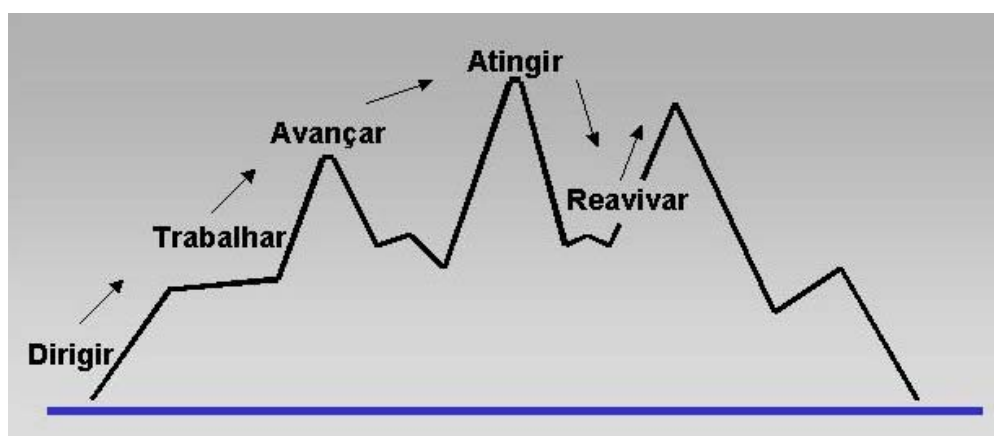
A formação de uma equipe de sucesso inclui quatro fases principais de desenvolvimento:

➤ **DIRIGIR** ➔ Nesta fase, a equipe está na busca de uma identidade já que os membros não se conhecem direito. É uma etapa cheia de ansiedades e expectativas. O trabalho é concentrado na missão e no estabelecimento de metas e prioridades para iniciar a escalada.

➤ **TRABALHAR** ➔ Na fase do trabalho, são esclarecidas as funções e responsabilidades de todos os membros da equipe. Alguns obstáculos serão encontrados no caminho, mas como o trabalho está sendo desenvolvido pela equipe, certamente ela estará preparada para enfrentar os desafios.

➤ **AVANÇAR** ➔ Depois de estabelecer a missão, as metas, as diretrizes da equipe e se esclarecer as funções e responsabilidades dos seus membros, agora é a fase em que a produção deverá ser intensa. Nessa fase as pessoas estarão experimentando o trabalho em equipe, no entanto, será preciso saber dominar os conflitos, oferecer “feedback” e tomar decisões.

➤ **ATINGIR** ➔ A chegada ao topo da montanha será temporária, pois para conseguir manter a conquista, a equipe deverá contar com o contínuo comprometimento dos seus membros.



Adaptação do quadro “ Principais fases do desenvolvimento de uma equipe”, página 28.

CHANG, Richard Y. Construindo uma equipe de sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

Segundo Moscovici (2003), um Programa de Desenvolvimento de Equipes se constitui de quatro fases:

Fase Preliminar: Os objetivos desta fase são sensibilização e motivação do grupo e coleta de dados. Inicia-se a investigação da situação do grupo, através de instrumentos específicos, para análise da indicação do Desenvolvimento de Equipes. A mobilização das pessoas para o fornecimento de informações alerta e sensibiliza o grupo para o problema. A sensibilização para o problema desperta a motivação para enfrentá-lo e resolvê-lo, sob pena de risco de deteriorização crescente.

Fase Introdutória: Marca o início oficial do programa que pode ser uma reunião introdutória ou um seminário. Atende a várias necessidades psicológicas e organizacionais. “O valor simbólico está na demarcação de uma linha divisória entre o passado e o, um ritual de iniciação de mudança individual e grupal dentro da empresa”.

Fase de Desenvolvimento de Habilidades: O conhecimento intelectual dos problemas do grupo não basta para transformá-lo em equipe. É preciso passar da teoria para a prática. “O exercício bem dosado e orientado conduz à melhoria do desempenho”. A aprendizagem vivencial mostra-se superior à simples aprendizagem cognitiva, no que diz respeito à difícil transferência da aprendizagem da teoria à prática.

Fase de Consolidação e Acompanhamento: “os processos de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento humano não têm fim enquanto se vive”. O Desenvolvimento de Equipe, sendo um processo educacional de pessoas em grupo, também não. “A equipe desenvolvida caracteriza-se pela consolidação das habilidades interpessoais e de tarefas, constantemente praticadas no dia-a-dia, em busca de integração interna e do aperfeiçoamento criativo das modalidades de interação e de trabalho”.

1.2.2. Condições favoráveis para o desenvolvimento das Equipes

A motivação dos membros do grupo-alvo é, sem dúvida, a primeira condição decisiva para pensar em Desenvolvimento das Equipes. O nível de motivação do líder e os demais membros do grupo influirá decisivamente no grau de disponibilidade psicológicas para as atividades e no engajamento de cada um e de todos. A motivação individual elevada reforça a motivação do grupo, e os objetivos comuns passam a ser

compartilhados com mais energia para as tarefas, com entusiasmo e confiança para enfrentar desafios e transtornos.

Outra condição interdependente é a necessidade sentida pelos membros de melhoria do funcionamento grupal. A conscientização de carências do grupo pelo próprio grupo é um dos mais influentes fatores motivacionais. O grupo quer realmente superar suas falhas e melhorar seu funcionamento, se a decisão decorre de uma análise que foi feita internamente, entre seus membros.

Este processo é muito diferente de uma indicação ou decisão externa ao grupo para que este “melhore” sua maneira de trabalhar em conjunto. Quando alguém com autoridade manda melhorar o desempenho, como reagem usualmente as pessoas? Na maioria das vezes uma decisão superior externa repercute desfavoravelmente, porquanto as pessoas hoje desejam maior liberdade, autodeterminação, responsabilidade por seus atos e escolhas, bem como maior participação nas decisões que afetam sua vida de trabalho.

A indisponibilidade de tempo tem sido freqüentemente invocada como fator restritivo de atividades de treinamento e desenvolvimento. O tempo é uma dimensão estratégica no planejamento de mudanças organizacionais, e como tal deve ser tratado.

As pessoas precisam dispor de tempo para seu desenvolvimento profissional. A organização precisa alocar tempo para este fim. A falta de tempo tem servido de desculpa de ambas as partes para o não-cumprimento desta obrigação vital em nossos dias. Há sempre tarefas mais importantes e urgentes a serem executadas. O desenvolvimento de pessoas e grupos pode esperar, sendo adiado, continuamente, pela organização e pelas próprias pessoas. Sabe-se, no entanto, que, havendo motivação, o tempo é redescoberto, recuperado e bem utilizado.

Qual o momento oportuno para o desenvolvimento?

Quando é chegada a hora de viver plenamente daquela maneira sonhada, para a qual se trabalha com tanto empenho o tempo todo, sem tempo para mais nada? O dilema filosófico em termos de qualidade de vida: a realidade do “aqui e agora” versus a utopia da idealização do futuro. Adiar indefinidamente a qualidade de vida tem um alto preço psicológico, conhecido por todos nós.

Algumas organizações mais sensíveis a esse dilema têm alocado tempo razoável para programas de desenvolvimento que consideram estratégicos. As pessoas

descobrem que podem cumprir seus afazeres e, ao mesmo tempo, dedicar-se a atividades de desenvolvimento. Descubrem também o prazer de crescerem como pessoas e profissionais; descobrem, ainda, que o tempo parece aumentar quando se está motivado. Pessoas motivadas conseguem fazer mais coisas no mesmo tempo que, antes, consideravam insuficiente, e até usam o seu tempo pessoal em autodesenvolvimento, dentro ou fora da empresa.

Além da disponibilidade de tempo, é preciso haver disponibilidade de recursos técnicos e, principalmente, de recursos financeiros. O programa de desenvolvimento de equipe é, sem dúvida, um investimento de retorno a longo prazo. A empresa deve dispor-se a despender recursos financeiros substanciais e suficientes para prover as condições técnicas adequadas à realização plena do programa, abrangendo infraestrutura e custos não-desembolsáveis do afastamento temporário das pessoas de suas funções cotidianas.

Como em todo programa educacional, essa alocação de recursos financeiros deve necessariamente ser considerada um investimento estratégico de longo prazo e não simples despesa supérflua.

A decisão de investimento estratégico faz parte da filosofia empresarial de gestão. A alta administração concorre extraordinariamente para facilitar ou não a implantação do programa de desenvolvimento de equipe. A cúpula administrativa envia mensagens diversas através de seu discurso e de suas ações. Se há congruência entre o discurso da diretoria e suas ações, haverá credibilidade no programa de desenvolvimento de equipe.

A postura de apoio da alta administração, que se revela no comprometimento e comportamento dos diretores, mais do que nas palavras, constitui um elemento concreto sinalizador da provável continuidade do programa e do seu êxito.

A experiência brasileira tem mostrado que programas de mudança organizacional, por mais bem planejados e implementados que sejam, sofrem vários reveses, e até fracassam, em função de mudanças de dirigentes na cúpula, quando os programas organizacionais em andamento ficam seriamente ameaçados de descontinuidade.

Um programa de longo prazo, como o desenvolvimento da equipe, não pode ficar à mercê de mudanças políticas. Se o programa estiver em etapas iniciais e a nova diretoria ordenar uma parada para revisão e avaliação posterior (“oportunamente”), é inevitável a ocorrência de frustração e enfraquecimento motivacional.

Todavia, se as fases iniciais principais já foram vencidas pelo grupo, este terá condições de continuar de maneira autônoma, pois o processo, uma vez internalizado, torna-se irreversível. Aquilo que o grupo já conquistou em termos de desenvolvimento interpessoal e de equipe fica incorporado à sua dinâmica, e pode ser praticado e aprimorado pelo próprio grupo em processo de auto-desenvolvimento.

Quando a implantação do programa de desenvolvimento de equipe é bem feita, pode-se esperar que o processo prossiga com as próprias forças do grupo.

A estratégia de implantação do programa desenvolvimento de equipe pode ser comparada à construção dos alicerces de uma obra de grande vulto: se bem realizada, haverá firmeza, segurança e confiança na capacidade de auto-desenvolvimento, apesar de chuvas e trovoadas, instabilidade de clima e condições adversas de ambiente físico e social.

As organizações que não tomarem consciência de que trabalhar com equipes é muito mais vantajoso e produtivo do que trabalhar apenas com grupos, estarão deixando de acompanhar tendências e muito provavelmente estarão ficando para trás na concorrência, pois o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas.

1.3. Vantagens de se formar uma Equipe

Os recursos de que uma equipe dispõe são inúmeros, principalmente pelo fato de que a equipe não é a soma aritmética de seus componentes individuais. A equipe dispõe de um recurso não encontrado no Indivíduo, na Série, na Hierarquia ou no Grupo: a SINERGIA, que constitui um efeito de ampliação da energia dos indivíduos, decorrente da confrontação, complementação e adição de idéias emitidas em situação de elevado envolvimento.

Do mesmo modo que, ao se unirem dois átomos de hidrogênio e um átomo de oxigênio obtém-se um conjunto dotado de propriedades completamente diversas das de seus componentes, tomados individualmente, forma-se uma EQUIPE unindo-se dois ou mais indivíduos.

Todas as vezes que uma equipe apresentar resultados que poderiam ser obtidos pelos indivíduos trabalhando isoladamente, podemos concluir que a sinergia é nula e que a maneira como os talentos individuais estão sendo combinados não está sendo administrada adequadamente. Um caso extremo da ausência de sinergia ocorre quando

os membros de uma equipe atrapalham-se mais do que se ajudam, gerando resultados ainda menores do que seriam obtidos pelos indivíduos trabalhando isoladamente. Dizemos, neste caso, que a equipe está num processo de entropia, que pode variar de um grau mínimo até o ponto máximo, em que os resultados obtidos são iguais a zero.

Aos administradores e líderes cabe diagnosticar o grau de desenvolvimento e sinergia de suas equipes. Do correto diagnóstico e conseqüente ação administrativa dependem os resultados obtidos pela equipe, que espelham, em última análise, o próprio desempenho do gestor. Abaixo estão os elementos que são ampliados e melhor aproveitados devido ao efeito sinérgico da equipe.

- as informações
- as experiências
- os interesses
- as aptidões
- a inteligência
- os objetivos
- os valores

Desse modo, é natural que o trabalho em equipe ofereça vantagens sobre o trabalho individual, veremos as principais vantagens a seguir.

1.3.1. Principais vantagens no trabalho em Equipe

Robbins e Finley (1997, p. 8) resumem da seguinte forma as principais vantagens do trabalho em equipe:

- Aumentam a produtividade
- Melhoram a comunicação
- Realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer
- Fazem melhor uso dos recursos
- São mais criativas na resolução de problemas
- Tomam decisões de alta qualidade
- Resultam em melhores produtos e serviços
- Apresentam processos melhorados e diferenciam enquanto integram

Por outro lado, a equipe não constitui, em todas as circunstâncias, o meio mais eficaz de trabalho. Em alguns momentos, fatores como a natureza dos serviços, a

disponibilidade de tempo, o nível de conhecimento e experiência necessários, o risco envolvido etc., recomendam que dado trabalho seja executado individualmente.

Porém, tais situações não constituem a regra, pois, o trabalho, na maioria das organizações, exige a participação de conjuntos humanos. Mas não podemos esquecer que lidar com pessoas é extremamente complicado e o custo muitas vezes é altíssimo com relação ao benefício. A seguir vamos identificar cuidados que precisamos estar atentos na Gestão de Equipe.

1.3.2. Quais são os cuidados do trabalho em Equipe

Se trabalhar em equipe é uma das competências pessoais mais estimuladas nos dias de hoje, por que poucas pessoas conseguem efetivamente colocar isso em prática ?

Por que é tão difícil trabalhar em equipe ? Muitas vezes, isto ocorre porque uma equipe, mesmo reunindo excelentes profissionais, com experiências, valores e opiniões diferentes, pode também cair na rotina, ficar desestimulada, ter reuniões improdutivas, perder o foco do trabalho e criar uma série de dificuldades no trabalho em equipe, podendo principalmente ter disputas de egos e “estrelismos”.

É nesse momento que entra o papel do líder. O líder é capaz de manter o foco, identificar riscos a equipe e orientar quando necessário. Vamos aos principais riscos e conseqüentemente cuidados que o trabalho em equipe possui:

O primeiro cuidado são as reuniões. Para muitos trabalhar em equipe significa ter reuniões, e muitas. Além de muitos terem a impressão de perda de tempo, ocorrem conflitos durante as mesmas que repercutem na equipe. Vou listar alguns pontos que reuniões geram negativamente para a equipe: pessoas que se atrasam, reuniões que ultrapassam o prazo estabelecido, reuniões chatas, pessoas que não contribuem muito para a discussão, o primeiro item da pauta leva uma eternidade para ser tratado e, portanto, os itens posteriores precisam ser tratados rapidamente, numa corrida contra o tempo, pessoas que se sentem frustradas, irritadas, cansadas ou deprimidas após as reuniões, pessoas que deveriam estar presentes acabam por se ausentar (e as justificativas são de uma criatividade...!), uma ou duas pessoas dominam a reunião o tempo todo, as reuniões são utilizadas como fórum para resolver problemas pessoais e decisões arbitrariamente impostas pelo líder da equipe, por não se chegar a conclusão alguma.

A solução para não nos submetermos a esses possíveis problemas seria “disciplinar as reuniões”, com ações do tipo: gerar a pauta da reunião para os participantes e os documentos devem circular com bastante antecedência, as reuniões devem começar e terminar no tempo preestabelecido (dica, marquem se possível para terminar perto da hora do almoço, pois o organismo faz com que a reunião acabe), quem preside a reunião deve fazê-lo com disciplina e eficiência, são estabelecidos pontos claros de ação, a serem revistos na reunião seguinte (próximos passos), as atas devem circular dois dias após a reunião (no máximo), antes do encerramento, faz-se uma revisão de dez minutos sobre a eficiência da reunião.

A seguir temos que ter cuidado exatamente com o contrário do primeiro cuidado citado. Estanho não, mas é isso mesmo. O assunto continua sendo reuniões, mas o cuidado reside no fato de que as reuniões são ágeis, com grande participação de todos e divertidas. Elas geram um enorme número de idéias e as decisões são tomadas por meio de um processo grupal verdadeiro, dentro de uma ordem de assuntos. O cuidado é que entre as reuniões, porém, nada acontece. Ninguém toma a iniciativa. As pessoas não focam o que foi decidido nas reuniões. O líder e os membros mais participativos tendem a jogar a culpa nos outros sempre que surge algum problema. O raciocínio é tal que quanto mais severamente os indivíduos forem punidos por falhas de realização de tarefas no passado, mais provavelmente irão repeti-las no futuro.

Com relação a solução desse problema, é fazer “*follow-up*” (acompanhamento) do que foi decidido em ata, controlando junto aos responsáveis o andamento dos passos e decisões tomadas durante as reuniões.

O terceiro cuidado parece utópico e muitos afirmam que não existe, mas na realidade existe e muito. O fato é que poucos admitem, é a rivalidade entre equipes (pode-se entender também departamentos ou setores). É claro que existe a competição sadia e que inclusive trás resultados significativos positivamente para a organização. Então estamos nos referindo a rivalidade negativa ou também chamada de problemática. Os sintomas de rivalidade problemática entre equipes são os seguintes: o trabalho não é feito: uma equipe joga a culpa na outra, as informações fluem entre as equipes de forma imprevisível ou lenta, até mesmo quando essas informações são consideradas importantes, Quando uma equipe pede o auxílio de outra, recebe como resposta: “Isso é problema seu”, geralmente as tarefas que precisam da ação conjunta de equipes passam

por dificuldades sérias. Dois tipos de iniciativas ajudam a superar a rivalidade inadequada entre equipes. O primeiro é fazer algo que agrupe todas as equipes, ou pelo menos parte delas. Podemos citar: eventos sociais, “misturando” equipes de trabalho, convidar membros de outras equipes para participar de suas reuniões; identificar os problemas comuns entre você e as outras equipes, definindo grupos que realizarão tarefas, formados por componentes de diversas equipes, a fim de solucionar esses problemas.

O segundo tipo de iniciativa proveitosa é apresentar formas de medir a eficácia das equipes que incluam a observação de até que ponto uma equipe proporciona um serviço para as equipes de colegas. Citamos como exemplos: pedir às equipes de colegas informações sobre o que sua equipe faz que poderia ajudar outras equipes, e o que poderiam fazer de modo diverso a fim de auxiliá-los ainda mais, distribuir um questionário sobre “satisfação do consumidor” de sua equipe para outras com as quais interage, convidar uma pessoa em cargo bastante importante dentro da empresa para conversar com sua equipe a respeito e suas opiniões sobre até que ponto a equipe presta um auxílio eficiente para as outras.

O quarto cuidado e talvez um dos mais sérios são os conflitos na equipe. Certos tipos de conflitos podem ser apenas “um estágio pela qual uma equipe esteja atravessando”. Se é apenas uma questão de se lutar para conseguir lucidez, batalhar para desenvolver uma forma por meio da qual a equipe vai realizar suas tarefas, então não quer dizer que o conflito será destrutivo.

Mas como saber se o conflito interno é um problema e não um estágio de desenvolvimento da equipe? Simples, se qualquer um dos itens a seguir for verdadeiro, o conflito pelo qual sua equipe está passando é, de fato, um problema: o conflito é repetitivo, as pessoas se magoam, ele não resolve problema algum, pode haver um tom pessoal ou amargo nele, você se envergonha dele ou por causa dele, as pessoas abandonam a equipe.

Mas o que podemos fazer para evitar esses tipos de conflito?

Devemos estruturar melhor o trabalho em equipe, para proteger as pessoas. Faça reuniões mais concisas, deixe bem claro quais os papéis e as responsabilidades, estabeleça limites entre as pessoas, tarefas e eventos, peça a uma pessoa “de fora”, porém hábil, que trabalhe com a equipe durante um período limitado, especificamente para resolver o conflito.

O quinto e último cuidado que citaremos (existem vários outros, mas esses são os que julgo principais) é o confronto de personalidades (podemos também entender como briga de “egos” de “estrelismos” ou de dominação sobre os outros membros da equipe).

Algumas vezes, dois membros de uma equipe têm profunda antipatia um pelo outro, não sabem conversar sem que um irrite o outro, ou precisam de ambientes de equipe de trabalho completamente diferentes. Exemplos, um quer estrutura, outro deseja espontaneidade, um deles se desenvolve no barulho e na discussão, o outro com muita reflexão. Entretanto, os dois indivíduos são necessários como parte da mesma equipe.

A primeira medida que você, o líder da equipe, deve tomar é verificar se não há um conflito de interesses ou um conflito histórico que esteja causando o problema. Se, ficar diagnosticado que trata-se de incompatibilidade de gênios, tente o seguinte: converse com os dois em separado sobre o problema (fora do contexto da equipe), e veja quais sugestões oferecem, defina os papéis e responsabilidades de cada um deles o mais clara e separadamente possível, certifique-se de que eles possam manter distância um do outro (caso não se chegue num acordo) de forma a não desequilibrar a equipe e comece com etapas práticas, como garantir que as mesas de cada um não fiquem muito próximas ou que, durante os eventos sociais, não haja nada que force a intimidade.

Como disse existem outros cuidados como comunicação na equipe, centralização de tarefas e muitas outras, mas sendo observador, agindo com liderança e cuidando sempre pelo bem estar de sua equipe, todos os problemas serão evitados.

No segundo módulo desse curso desenvolveremos mais sobre os principais conflitos e a forma de como temos que nos portar com relação a cada um deles. Os conflitos interpessoais e intergrupais são os principais problemas de quando trabalhamos em equipe. A administração desses conflitos e suas soluções serão detalhadas no próximo módulo.

1.4. Ciclo de Vida de uma 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 mais do que isso, a identificar em que estágio uma determinada equipe se encontra.

Nos auxilia também a ver o que todas as equipes apresentam em comum, mesmo quando parecerem ser bastante diferentes.

Após passar por várias transformações de grupos em equipes, acompanhando os ciclos de vida das equipes, o líder passa a ter um “*know-how*” de como se portar com a equipe e a ter mais ou menos expectativas perante as equipes. Pois após a identificação do estágio da equipe, pode-se exigir o que realmente a equipe pode nos dar.

O líder sabe que o ciclo de vida da equipe é progressivo e exigível, sendo assim respeitará o processo natural de avanço entre os estágios, não acelerando mais do que pode e cobrando mais do que se tem, quando o retorno for abaixo do estágio da equipe.

1.4.1. Definição de ciclo de vida da Equipe

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. Há um conjunto de estágios previsíveis, conhecido como o “ciclo de vida da equipe”.

Esses estágios são progressivos e de fundamental importância a passagem por cada estágio. Podemos nos atrever a dizer que é impossível um grupo transforme-se numa “verdadeira equipe” não passando por cada um desses estágios.

1.4.2. Diferentes estágios do ciclo de vida da Equipe

Estágio 1

➤ Características da Equipe: Não está desenvolvida, está em formação e preocupa-se em dividir tarefas.

➤ Indicadores que nos ajudam a perceber as características da fase: Cortesia, consciência, constrangimento, entusiasmo, comunicação “artificial”, uma sensação de “lua de mel” e não há muitos progressos em relação ao trabalho.

Estágio 2

➤ Características da Equipe: Fase de experimentações, o “tumulto” prevalece e a preocupação freqüente é “como poderemos trabalhar juntos”.

➤ Indicadores que nos ajudam a perceber as características da fase: Conflito, debates e discussões animadas, experimenta-se modos diferentes de trabalhar em equipe e algumas tarefas começam a ser realizadas em equipe.

Estágio 3

➤ Características da Equipe: A equipe adquire maturidade, já são executadas a maioria das tarefas e preocupa-se em atingir seus objetivos.

➤ Indicadores que nos ajudam a perceber as características da fase: Atmosfera sem tensão e que apresenta finalidades, sensação de confiança no trabalho e na equipe, a maior parte das conversas é a respeito do trabalho e os objetivos estão sendo alcançados.

Estágio 4

➤ Características da Equipe: Sensação de dever cumprido, “Lamenta-se” e busca-se novas tarefas e/ou projetos.

➤ Indicadores que nos ajudam a perceber as características da fase: Começam a faltar tarefas para toda a equipe, aparecem comemorações de realizações e há a sensação de tristeza.

Resumindo esse módulo, podemos afirmar que Grupos e equipes não são a mesma coisa. Enquanto um grupo é formado por pessoas que interagem basicamente no compartilhamento de informações e tomada de decisões, sendo seu desempenho o somatório das contribuições individuais; na equipe existe uma sinergia positiva mediante o esforço coordenado, o que resulta em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

A transformação de grupo em equipe pressupõe a coragem de assumir que, mesmo com todas as dificuldades que existem no convívio diário, ainda é mais produtiva a construção de uma equipe para desenvolver trabalhos coletivos, isso porque o somatório e a dinâmica do coletivo possibilitam outros olhares sobre as pessoas e o contexto onde estas estão inseridas. O trabalhar em equipe exige mais que habilidades e é muito mais produtivo, pois as pessoas se complementam em seus conhecimentos, capacidades e experiências.

Para encerrar o módulo vou recorrer novamente a Moscovici (2001), que afirma que a interação humana nas organizações acontece em dois níveis distintos, que são concomitantes e interdependentes: o nível da tarefa e o nível sócio-emocional.

O nível da tarefa é aquele das atividades visíveis, observadas, acordadas. Já o nível sócio-emocional é o das sensações e dos sentimentos, existentes ou gerados pela própria convivência e atividades, facilitando ou dificultando o nível da tarefa, dependendo se estes são positivos ou negativos, esse nível é o mais complicado e complexo no trabalho em equipe. O gestor tem que ficar atento.

No próximo módulo abordaremos com mais detalhes os principais problemas em uma Equipe, táticas para resolução de conflitos e falaremos sobre os seguintes tópicos: Conheça os membros da Equipe, Descobrir os talentos na Equipe, Incentivar os membros da Equipe e a Liderança de uma Equipe. Até Lá.