

Ahptus

Academia de
Competências

Curso: UFCD 7844 – Gestão de Equipas

Coordenador: Dra. Isabel Cunha

Formador: Dra. Benedita Osswald

Nome do Documento: Manual da UFCD 7844 – Gestão de Equipas

Data de Realização: Fevereiro 2014

Responsável pelo seu desenvolvimento: Benedita Osswald

Objectivos do Manual de Formação: O presente manual pretende ser um instrumento de trabalho para os formandos da UFCD 7844 – Gestão de Equipas

Conteúdo

Objectivos.....	4
Conteúdos.....	4
INTRODUÇÃO.....	5
Organização do trabalho de equipa.....	6
Conceito de Grupo.....	7
A natureza dos grupos.....	9
Algumas teorias de formação de grupo.....	10
As funções dos Grupos.....	11
Equipas, um caso particular de grupos.....	13
OS GRUPOS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	14
ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE EQUIPAS.....	15
Fases do trabalho em equipa.....	15
Porquê trabalhar em equipa?.....	18
EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA.....	19
Barreiras ao trabalho em equipa.....	20
VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPA.....	22
GESTÃO DE EQUIPAS.....	24
Liderança.....	26
Motivação.....	28
COMPETÊNCIAS PARA TRABALHAR EM EQUIPA.....	30
Comunicação.....	31
CONCLUSÃO.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	37

Objectivos

- Organizar e gerir equipas de trabalho.
- Comunicar e liderar equipas de trabalho.
- Identificar o sucesso do trabalho em equipa realçando vantagens e dinâmicas subjacentes.
- Reconhecer as especificidades e os aspetos essenciais para o sucesso no trabalho em equipa.

Conteúdos

- Organização do trabalho de equipa
- Comunicar eficazmente com a equipa
- Gestão orientada para os resultados e para as pessoas
- Técnicas de motivação e dinamização da equipa
- Gestão de conflitos
- Orientação da equipa para a mudança
- Liderança
 - Liderança de equipas: fenómenos e dinâmicas próprias, desafios e problemas específicos
 - Diferentes preferências pessoais e o seu impacto em funções de liderança
 - Diferentes estilos de Liderança
 - Competências necessárias à coordenação de equipas
 - Estratégias de mobilização da equipa para um desempenho de excelência
 - Gestão de situações problemáticas na equipa
- Trabalho em equipa
 - Trabalho em equipa – implicações e especificidades
 - Excelência no trabalho em equipa
 - Diferenças interpessoais e o seu impacto no trabalho em equipa
 - Mobilização de recursos pessoais em função da equipa
 - Como ultrapassar impasses e obstáculos no trabalho em equipa

INTRODUÇÃO

Este manual visa uma análise do que é e implica a gestão de equipas, quais as formas mais adequadas de nos relacionarmos em todas as instâncias profissionais, respeitando as hierarquias, dando um foco especial à equipa, sua formação e desenvolvimento, à liderança, que surge secretamente no seio de qualquer grupo e domina o funcionamento deste, a gestão de conflitos, responsável pelo desenvolvimento da equipa, comunicação e outros factores.

Durante toda a vida, somos afectados pela nossa habilidade de nos relacionarmos com outras pessoas, quer com indivíduos quer com grupos. Em tudo o que fazemos existe o princípio das relações humanas. A comunicação é o meio principal em que este relacionamento acontece. Precisamos nos relacionar em todas as situações e para isso o uso da comunicação é indispensável.

No ambiente de trabalho as relações humanas devem adquirir uma postura mais formal do que as que desenvolvemos no dia-a-dia, pois lidamos, principalmente, com hierarquias. Trabalhamos assim, muitas vezes em grupos de trabalho que assumem a forma de equipas de trabalho uma vez que todos partilham um ou vários objectivos comuns, se responsabilizam pelo trabalho, criam sentimentos de inter ajuda, enfrentam a necessidade de gestão e resolução de problemas e conflitos, etc.

Organização do trabalho de equipa

Definitivamente o conceito de trabalho de equipa não só está na moda como cada vez mais, do ponto de vista organizacional, se torna difícil desenvolver situações, projectos, tomar decisões sem estar envolvido em equipas de trabalho ou equipas de projecto.

A existência de processos de tomada de decisão mais partilhados, o recurso ao trabalho de grupo para resolver situações e problemas, definir objectivos e estratégias para os atingir; organizar recursos, melhorar procedimentos e processos, desenvolver novos produtos são com mais frequência um modo de estar nas organizações que valoriza o trabalho de equipa

O trabalho de equipa antes de ser uma funcionalidade organizacional é uma atitude, uma mentalidade, que necessita ser exercitada, praticada, formada e consequentemente reconhecida e valorizada.

Actualmente as acções de formação que muitas empresas organizam ou em que participam têm uma componente de desenvolvimento de espírito de equipa e do trabalho em equipa, reconhecendo-se que é uma competência importante para a organização podendo inclusive ser a sua variável distintiva, geradora de valor para essa mesma organização por contrapondo a outras em que tal competência está pouco ou nada desenvolvida.

As equipas podem ter um carácter formal com regras, normas, princípios e competências definidas; com objectivos comuns a todos os membros e relações funcionais, hierárquicas e de pares entre eles; com uma identidade mais ou menos marcada. Podem no entanto surgir, e habitualmente surgem, grupos totalmente informais que mantendo algumas das características atrás referidas, surgem como suporte, apoio às necessidades mais individuais dos seus membros bem como forma de desenvolvimento dos mesmos.

Conceito de Grupo

A nível tanto individual como organizacional os grupos são uma realidade de extrema importância na medida em que a existência destes e a pertença aos mesmos condiciona o comportamento individual dos membros de uma organização mais vasta.

A organização também “sofre” a influência dos grupos que a compõem. Em algumas organizações a cultura de grupo pode ser muito marcada e condicionar a própria cultura da organização no sentido mais global como é o caso, por exemplo, dos hospitais que têm uma cultura da classe médica e a cultura da classe dos enfermeiros muito marcadas. Existem outros tipos de organizações onde por exemplo impera a cultura de engenheiros, de motoristas, de professores, etc..

Além da importância do grupo enquanto unidade de análise tanto em termos teóricos como práticos e da grande importância dos fenómenos decorrentes da pertença aos mesmos, observamos ainda a relevância que decorre dos processos de identificação dos indivíduos com outros grupos – de referência – que não os de pertença, e por último, e de uma forma ainda mais abrangente, a pertinência que assume para a compreensão e explicação de determinados comportamentos e funcionamentos organizacionais os processos e as consequências resultantes das relações intergrupais.

É ainda de grande importância o estudo dos grupos porquanto o próprio comportamento individual sofre alterações quando o indivíduo está isolado ou integrado num grupo.

Como referem Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2003:328): “...o grupo é uma unidade de análise de importância reconhecida em termos de comportamento nas organizações, mas também porque o comportamento dos grupos difere consideravelmente do comportamento individual, introduzindo uma nova série de considerações e factores que vêm complicar o trabalho do gestor”.

Muitos dos comportamentos que os indivíduos assumem são condicionados pela sua pertença a grupos. As relações intergrupais são, de acordo com vários autores dos quais se destaca (Tajfel, 1972,1981, 1983) pelo seu pioneirismo, caracterizadas pelo assumir por parte de um indivíduo de um conjunto de comportamentos discriminatórios do seu próprio grupo — *ingroup* — em relação ao grupo dos outros *outgroup*.

Assim, de acordo com a teoria da identidade social proposta por Tajfel (1981) a identidade social é entendida como o grau em que um indivíduo valoriza positiva ou negativamente a sua pertença a um grupo isto é de que forma a pertença a um grupo contribui para aumentar ou diminuir a auto-estima do indivíduo.

Pertencemos a muitos grupos e não valorizamos de igual modo a pertença a cada um deles e isto por motivos muito diversos que podem ter a ver com o estatuto, o grau de autonomia, o poder, a posição hierárquica, o prestígio atribuído, as necessidades – número e qualidade que o grupo resolve ou ajuda a resolver – as expectativas dos membros, etc.

Alguns grupos contribuem para a nossa auto-estima positiva enquanto outros contribuem para a não auto-estima o que conduz a uma identidade negativa. Neste último caso o indivíduo pode, se lhe for possível, sair do grupo ou caso não lhe seja possível reduzir o tempo de permanência no grupo, ter manifestações contrárias ao grupo, deixar de ter consciente a sua pertença ao respectivo grupo, adoptar comportamentos de grupos de referência que lhe sejam favoráveis nos processos de comparação social que estabelece.

Em condições de pertença a grupo que contribui para a auto-estima positiva os comportamentos face a outros grupos é de acordo com a teoria da identidade social de:

- aumento do favoritismo em relação ao *ingroup* e desvalorização do *outgroup*;
- subavaliação das diferenças dentro do *ingroup* e sobreavaliação das semelhanças.

Casos ocorrem em que nas relações intergrupais a desconfiança assume tal proporção que alguns autores como Eiser (1986) e Kramer (2001) apelidam o comportamento de “paranóia organizacional” que comporta todo um conjunto de crenças relativamente a perigosidade, perseguições, ameaças, comportamentos intencionalmente malévolos e prejudiciais.

Todos estes fenómenos devem e têm de estar presentes quando se analisam as organizações e isto na medida em que uma organização enquanto funcionando como um sistema é composta por vários subsistemas que interagem entre si, se interligam e inter influenciam fazendo com que o todo seja superior à soma das partes.

A natureza dos grupos

Existem muitas definições do que é um grupo havendo algum consenso ao referir-se que se trata de um conjunto mais ou menos numeroso de pessoas, unidas com um objectivo comum, com relações afectivas entre si, com interacções entre todos e com normas e valores muito próprias.

As pessoas têm motivações em comum, identificam-se entre si, partilham um objectivo comum e têm consciência de si e daquilo que é a especificidade identitária.

É interessante verificar o comportamento dos indivíduos nos grupos, nomeadamente no processo de tomada de decisão na medida em que algumas decisões são mais demoradas porque partilhadas a diversos níveis mas também de carácter mais complexo e mais arriscado do que seriam assumidas se as pessoas actuassem individualmente.

- A abordagem do grupo é mais adequada para a resolução de problemas de carácter mais complexo.
- Para problemas que exigem soluções muito diversificadas a existência de equipas multidisciplinares traz mais valias.

- A existência de diferentes perspectivas, o todo ser mais que a soma das partes faz com que possam emergir soluções e ideias que de outro modo não ocorreriam.
- Por ultimo as pessoas tendem a sentir um certo orgulho em participar nos processos de tomada de decisão para os quais contribuíram e isso faz com que tenham maior propensão para aceitar as soluções.

Algumas teorias de formação de grupo

O que levará à formação de grupos? De acordo com a teoria da proximidade a aproximação espacial levará a uma maior possibilidade de constituição de grupos. A teoria baseada nas actividades, interacções e sentimentos desenvolvida por Homans (1950), e referida por Cunha *et al.* (2003:330) acentua a interacção como o elemento facilitador da associação de pessoas em grupos com vista à resolução de problemas e tomadas de decisão em assuntos com algo em comum. A teoria da troca de Thibaut e Kelley (1959), e igualmente referenciada por Cunha *et al.* (2003:330), enfatiza a relação “entre os custos e benefícios que resultam da interacção, considerando-se como benefícios os que decorrem da satisfação de necessidades individuais”.

Existem mais modelos que tentam explicar a formação de grupos no entanto a proximidade a um grupo não é uma situação ingénua na medida em que a similitude de valores, crenças, atitudes, interesses pode conduzir a que um indivíduo se aproxime de um grupo e a ele queira pertencer como de igual modo o próprio grupo pode estar interessado em captar para si o indivíduo x ou y.

Os grupos podem assumir diferentes funções e ter diferentes papéis na vida dos seus membros podendo desempenhar funções de carácter mais cognitivo, grupos de desenvolvimento; mais afectivo ou de carácter mais instrumental. O ponto seguinte será para aprofundar as funções dos grupos.

As funções dos Grupos

Os grupos têm um papel muito importante na vida dos indivíduos, nomeadamente no facto de conseguirem satisfazer um vasto conjunto de necessidades. Os indivíduos precisam de se integrar em grupos na medida em que os grupos podem contribuir para ajudar a definir a sua identidade.

As organizações apresentam na sua composição um conjunto de pessoas que se encontram organizados em grupos e dessa forma constroem um sentimento de pertença e de unidade.

Mas do ponto de vista das organizações existem vários motivos para poder constituir um grupo:

- Organização do trabalho: através da constituição de grupos é possível à organização melhor estruturar o trabalho em termos de objectivos a atingir e de competências a reunir para que o desempenho seja potenciado.
- Resolução de problemas: nomeadamente em situações de maior complexidade e em que seja necessário encontrar soluções, modos de operar mais adequados à organização e ao seu desempenho eficaz, a criação de grupos com este fim pode ser uma mais valia organizacional.
- Desenvolvimento de novas formas de operar: os grupos podem também ser criados porquanto a organização pode necessitar de desenvolver novas formas de abordar o negócio, seja por exemplo através de criação de novos processos, desenvolvimento de novas estruturas, novas ideias no sentido de melhorar a qualidade de serviço.

Muitas mais são as funções dos grupos e disso temos vários exemplos no dia a dia como seja o trabalho de uma equipa desportiva, o desempenho de uma orquestra, o trabalho de uma equipa de cirurgiões, a organização de trabalho de um departamento ou unidade de produção.

Os grupos, se bem liderados, podem funcionar como um importante estímulo ao desenvolvimento de um trabalho com maior motivação, com maior empenhamento e que pode ter o seu “output” organizativo na qualidade dos resultados de negócio quer do ponto de vista de desempenho estratégico como operacional.

No ponto seguinte procurar-se-á abordar a realidade específica que são as equipas e que podem ajudar a realizar algumas funções aos seus membros:

Os colaboradores podem perceber no interior da equipa qual o seu papel no processo de desenvolvimento da qualidade da equipa.

- Podem encontrar na equipa uma forma de melhorar competências pessoais e ao articular as competências de todos os elementos da equipa contribuir para a qualidade da equipa e o sucesso da organização.

- Ao melhorar o seu desempenho enquanto membro da equipa o indivíduo ajuda a equipa a ser por um lado mais eficiente e eficaz e por outro lado a ter uma melhor imagem. Neste sentido cada membro do grupo, directa e indirectamente, potencia as oportunidades de recolher iguais vantagens para si próprio.

Equipas, um caso particular de grupos

Nem todos os grupos podem ser considerados equipas embora muitas vezes se utilizem estes dois termos de forma indiscriminada. Como referem Cunha *et al.* (2003:346) as equipas são casos particulares de grupos.

As equipas tendem a apresentar muitas das características de um grupo mas com maiores níveis de profundidade. Assim as principais características de uma equipa são:

- Níveis de interdependência elevados.
- Funções diferenciadas mas fortemente complementares.
- Relações afectivas fortes.
- Papéis diferenciados.
- Modelos mentais partilhados.

Um outro aspecto altamente importante é o facto de nas equipas o sucesso individual ser, pelo menos em teoria, secundarizado pelo sucesso da equipa. Assiste-se a esta situação com enorme frequência quando se ouvem as entrevistas feitas a atletas em que perante a insistência dos jornalistas em quererem falar sobre o desempenho individual do atleta, este utiliza a técnica comunicacional do “disco riscado” e insiste em que o mais importante é o desempenho da equipa, o importante é o trabalho desenvolvido por todos em benefício da equipa, é o empenhamento de todos ao longo do trabalho semanal e é o papel que todos desempenham para a equipa.

A existência de objectivos comuns, o estabelecimento de metas ambiciosas mas realistas, a capacidade de querer ir sempre um pouco mais além, a força de vontade individual conjugada no colectivo; o sacrifício pessoal de dar o melhor pela equipa, faz com que muitos obstáculos sejam superados por vezes em situações contextuais difíceis e com poucos recursos disponíveis.

Numa equipa existe lugar para o bom colaborador. O carácter de bom é bastante subjectivo, no entanto, e de forma sistematizada poder-se-á especificar que o bom colaborador é aquele que no dia a dia assume a

responsabilidade do sucesso e do fracasso da organização em que se integra; tem um espírito proactivo, fazendo coisas e promovendo iniciativas no sentido que a sua equipa e a organização a que pertence possa desenvolver-se mais e melhor; é aquele que com o seu comportamento contribui para os objectivos da equipa e da organização mais ampla em que se integra e para a manutenção do espírito de equipa. (Diridollou, 2002)

Pensemos na equipa “Nós” versus na equipa “Eu” e logo se poderão deduzir todo um conjunto de reflexões acerca deste caso especial de grupo que é a equipa

OS GRUPOS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A vida de uma empresa é muito parecida com a vida de cada um de nós, onde vários factores, interligados ou não, interferem constantemente de forma directa ou indirecta. Nas nossas vidas, precisamos de saber coordenar esses factores. O mesmo ocorre com as empresas. O sucesso pessoal depende da atitude individual, enquanto que na empresa depende da atitude colectiva dos seus funcionários, ou seja, da sua equipa. Há momentos em que os dirigentes da empresa têm que tomar medidas de emergência para enfrentar situações inesperadas. Há outros em que é necessário mudar o comportamento para consolidar posições conquistadas e continuar a avançar. Entretanto, para continuar a avançar numa nova conjuntura, torna-se necessária uma revisão de cada uma das atitudes de seus colaboradores. Mantêm-se as certas, mudam-se as que já não se enquadram mais, e acrescentam-se as mais adequadas para atender à missão e os valores estabelecidos na organização.

A organização humana de uma empresa é muito mais do que um simples conjunto, um agrupamento de pessoas. No seio de uma organização o indivíduo deve ser encarado não só como um recurso, um agente de trabalho, mas também como um ser individual, com a sua personalidade e estilo únicos. O seu comportamento irá depender de factores internos e externos a si, e irá ser afectado por estímulos positivos e negativos dentro da organização.

Para que a relação entre a organização e as pessoas seja satisfatória, é necessário que os objectivos da organização estejam bem definidos, que haja

clareza quanto à estratégia e processos para os alcançar, e que a comunicação entre as pessoas, no seio da organização, se faça de forma clara, directa e aberta. É necessário, também, que a organização corresponda às expectativas do indivíduo.

ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE EQUIPAS

A equipa é um conjunto de pessoas, com uma ligação sócio-afectiva, cujos esforços colectivos se orientam para a realização de um trabalho, ou para alcançar um objectivo claro, comum a todos os elementos.

As interações dos indivíduos nas equipas produzem o desenvolvimento de novos conhecimentos, “insights” e soluções que nenhum dos elementos sozinhos poderiam ter produzido. São criados valores que aumentam os desempenhos da organização. Isto é o mesmo que dizer que numa equipa, o todo é maior do que a soma das partes. O trabalho em equipa possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objectivos compartilhados.

Uma equipa pode ser considerada como uma entidade individual que se move de um nível mais baixo de funcionamento para um mais alto, através do esforço conjunto, e ao colocar em acção as estratégias adequadas pelos seus elementos.

Fases do trabalho em equipa

Bruce Tuckman sistematizou um modelo de desenvolvimento de grupo, que nos ajudará a compreender como se proporciona a formação de uma equipa. São 4 as fases de desenvolvimento de uma equipa:

- Forming: Formação da equipa/Inclusão → Nesta fase, o grupo é visivelmente imaturo, e a equipa não se encontra desenvolvida. Embora os elementos estejam juntos na realização de uma tarefa, dedicam pouco tempo ao planeamento da mesma; o indivíduo não

expressa o que sente, receando o modo como o grupo irá reagir; as ideias geralmente não são bem aceites, e as pessoas adoptam atitudes defensivas.

- Storming: Afirmação das diferenças/Confrontação → A equipa inicia um processo de aprendizagem, revendo os seus métodos, procedimentos e actividades, com vista a aumentar o seu desempenho. É já notória uma força de vontade dos elementos para experimentar, expandir e explorar as suas possibilidades e as do meio. Alguns aspectos interpessoais são trabalhados com sucesso, mas a equipa ainda não os consegue utilizar de modo proveitoso.
- Norming: Encaixe das diferenças/Regulação do funcionamento da equipa → A equipa experiencia uma fase de consolidação, na qual começam a surgir a confiança, abertura e sensibilidade necessárias para examinar os seus métodos de actuação, adoptando uma abordagem mais sistemática. As decisões são tomadas clarificando a finalidade de tarefas ou actividades; estabelecendo os objectivos que devem ser realizados; recolhendo a informação necessária; considerando as opções que permanecem abertas à equipa; planeando detalhadamente o que necessita de ser feito; revendo o resultado e usando-o como base para melhorar operações futuras.
- Performing: Relações estabilizadas/Enfoque no resultado/Performance otimizada → Esta é a fase em que uma equipa realmente o é, atingindo a maturidade. A atitude chave é a flexibilidade, os diferentes procedimentos são adoptados para responder às diferentes necessidades. Os indivíduos já não estão preocupados em assumir posições defensivas, estando centrados mais nos resultados do que em si próprios. A liderança é decidida pela situação, e não exclusivamente por padrões pré-estabelecidos.

Uma equipa eficaz será aquela em que os elementos trabalham com energia e entusiasmo, estando motivados para a realização da tarefa; há um clima de abertura, favorável às manifestações de criatividade, e no qual existe uma boa comunicação entre os vários elementos; todos estão focalizados para

atingir o mesmo objectivo, utilizando para isso processos eficazes; as tarefas são planeadas em conjunto, tendo cada membro um papel claramente definido; todos fazem parte do processo de tomada de decisão; a equipa está em aprendizagem contínua; há feedback do desempenho dos elementos do grupo, não só por parte do líder, mas de todos os outros membros; é visível o sentimento de coesão grupal.

Este último conceito merece atenção especial, uma vez que será provavelmente o principal motor do trabalho em equipa, e como tal, o mais necessário para que os indivíduos em grupo realizem a tarefa com excelência. A coesão é definida como “o resultante de todas as forças que actuam sobre os membros para que permaneçam no grupo”. As pessoas que constituem um grupo devem sentir alguma atracção entre si, mantendo uma boa relação. É pelo facto de as pessoas cooperarem, e apresentarem atitudes semelhantes, que se tornam coesas. Ou seja, as pessoas que fazem parte do mesmo grupo partilham sempre algo em comum, partilham uma identidade. Diz-se que os elementos de determinado grupo são coesos quando: existe uma interdependência entre si, trabalham em conjunto para um objectivo comum e este é conseguido com o trabalho de todos; existe alguma semelhança entre os membros do grupo, o que faz com que eles executem as actividades do grupo; existe oportunidade para todos participarem nas decisões. A coesão de um grupo permite:

- Que os membros do grupo permaneçam juntos;
- Que os membros do grupo confiem e sejam leais uns com os outros;
- Que os seus membros se sintam seguros;
- Que os seus membros se deixem influenciar pelo grupo;
- Que a satisfação dos seus membros aumente significativamente, à medida que o trabalho se desenvolve;
- Que a interacção entre os seus membros se intensifique.

Também a coesão apresenta algumas desvantagens, às quais convém estar atento, de forma a minimizar as consequências negativas das mesmas. Assim, algumas das desvantagens da coesão são:

- Restringe a abertura a novas ideias – a equipa de trabalho fecha-se ao

exterior, dificultando a entrada de novas ideias no seu seio;

- Tomadas de decisão empobrecidas;
- Resistência à mudança;
- Pensamento de grupo – transformação do eu em nós.

Porquê trabalhar em equipa?

O trabalho em equipa cria relações de trabalho produtivas e ajuda, dessa forma, a garantir o sucesso do projecto. O sucesso do trabalho em equipa é baseado na integração:

- Das pessoas numa equipa de trabalho;
- Das funções das diferentes pessoas numa função de equipa;
- Dos diferentes pontos de vista numa maior unidade.

O trabalho em equipa constitui a base de uma relação de trabalho produtiva, uma vez que promove:

- Uma consciência das funções e responsabilidades de cada indivíduo e também as funções e responsabilidades dos outros colegas de equipa;
- O estabelecimento de relações construtivas;
- O fornecimento, procura e troca de informação;
- Uma resolução construtiva dos desacordos e conflitos;
- A utilização de métodos de comunicação adequados às necessidades individuais;
- A motivação dos membros da equipa.

Trabalhar em equipa não significa perder a individualidade. Mas uma integração activa que faz com que **o esforço conjunto seja maior do que a soma das partes.**

EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA

Para a optimização do trabalho em equipa, os objectivos desta deverão estar bem definidos, bem como os papéis de cada elemento. Ainda, e como já foi referido, a tarefa deverá ser planeada por todos elementos. Assim, o trabalho em equipa deverá seguir as seguintes fases:

- Análise do problema → Definir e especificar o problema. Exemplo: Qual é o problema? Porque é um problema? Quais as exigências da tarefa?
- Condições-Fronteira → planear o trabalho, definir os tempos para a realização da tarefa, identificar os recursos (espaço, referências, peritos a que pode recorrer) e avaliar as disponibilidades dos vários elementos da equipa.
- Desenho de soluções possíveis → identificar as várias soluções, seleccionar a melhor, registar as razões da escolha e trabalhar a solução detalhadamente.
- Conclusões → reunir e organizar todos os dados do projecto do grupo e certificar-se de que o resultado final cumpre todos os requisitos definidos na fase 2 – condições-fronteira.
- Relatório e apresentação do projecto → escrever o relatório no formato exigido, certificar-se de que o trabalho faz sentido (i.e. que ligou as várias partes do mesmo) e preparar a apresentação do grupo, definindo o porta-voz, tendo sempre em atenção para que cada elemento do grupo esteja preparado para defender/explicar o que foi feito.

A eficácia de uma equipa assenta ainda noutros pressupostos: acordo numa visão, missão e estratégia; funcionamento de unidade em auto-gestão, com liberdade para decidir e levar a cabo tarefas progressivamente mais complexas e mais motivadoras; comunicação fluida e assegurada pela partilha de experiências; pequeno número de elementos, preferencialmente em número ímpar; qualidade de ligação interpessoal; envolvimento pessoal; intencionalidade comum; organização de papéis e distribuição de tarefas;

designação de um coordenador do processo, identificação e remoção de pressupostos inválidos, com redefinição da tarefa quando necessário; desenvolvimento de opções para completar a tarefa, recorrendo a métodos como o brainstorming; tomada de decisão conjunta; implementação das estratégias, avaliação do desenvolvimento da tarefa e feedback.

Barreiras ao trabalho em equipa

Algumas barreiras ao funcionamento duma equipa de trabalho surgem de forma natural, quer sejam fruto de questões culturais, individuais ou estruturais. Uma vez que estas dificultam a tarefa da equipa, devem ser ultrapassadas com o esforço conjunto de todos os elementos.

I. Barreiras culturais

- **Mentalidade da gestão:**
 - Cultura de individualismo, competitividade e realização pessoal;
 - Chefias de topo/Direcções não acreditam no trabalho em equipa;
 - Fraca comunicação intra e inter equipas.

- **Orientação exclusiva para a tarefa:**
 - Nenhuma importância atribuída à gestão do conhecimento e das emoções;
 - Ausência de orientação para as pessoas, desvalorizando-se as componentes pessoal e interpessoal;
 - As equipas demonstram atitudes e comportamentos negativos.

- **Ausência de pensamento estratégico:**

- Análise do problema através dos sintomas e não das causas;
- A “Armadilha do Pensamento Lógico”;
- Não antecipação de necessidades, e ausência de planeamento;
- Não distinção entre o essencial e o acessório.

II. Barreiras individuais

- Indivíduo vs. Equipa;
- Incapacidade por parte do indivíduo de atingir os níveis desejáveis de competências a nível estratégico, interpessoal e técnico.

III. Barreiras estruturais

- Número demasiado elevado de elementos, que pode dificultar o envolvimento e a participação de todos os elementos; aumentar o risco de formação de sub-grupos que competem entre si; aumentar a probabilidade de duplicação de tarefas, pela ausência de definição clara de papéis; permitir a sobreposição de competências e consequentes conflitos; diminuir a capacidade de gerir emoções individuais e relacionamentos interpessoais.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPA

Baseado no espírito da entreaajuda, o trabalho em equipa é um método de realização de tarefas utilizado cada vez mais frequentemente no seio das organizações. Este método apresenta vantagens quer para a empresa, quer para os elementos individuais, tais como:

- Vantagens para a empresa:
 - Produtividade de empresa aumenta
 - A qualidade do serviço/produto melhora
 - Reduz-se o desperdício
 - A satisfação dos funcionários e dos clientes melhora
 - Os horários e objectivos de produção melhoram
 - Existe uma maior capacidade de resolução de conflitos interpessoais entre os trabalhadores.

- Vantagens para os elementos individuais:
 - Adquirem conhecimentos nas reuniões de equipa
 - Têm de activar os seus conhecimentos, para serem capazes de os expor aos outros
 - Identificam lacunas nos seus conhecimentos pela troca de informação constante
 - Aprendem de forma activa
 - Acedem a mais informação do que se trabalhassem sozinhos.

Apesar de serem notórias as vantagens decorrentes do trabalho em equipa, este acarreta também o desenvolvimento de certos “vícios” que dificultam o bom desempenho da tarefa, e que portanto importa descobrir e corrigir. Segue-se uma pequena descrição dos mais comuns “vícios” que podem surgir numa equipa de trabalho:

- **Excesso de confiança**

O optimismo deverá sempre prevalecer no âmbito de uma equipa. No entanto, o optimismo levado ao extremo pode trazer consigo um excesso de confiança com consequências negativas, como seja o ignorar riscos que até seriam, em situações normais, demasiado óbvios.
- **Dispersão e distração**

Na falta de um elemento firme que fique responsável por coordenar os trabalhos, facilmente as atenções do grupo se podem desviar dos objectivos traçados. Em consequência, acaba por haver muito tempo perdido e a equipa desconcentra-se do trabalho.
- **Fecho ao exterior**

A abertura ao exterior é, cada vez mais, um requisito fundamental para o sucesso. Equipas demasiado fechadas e centralizadas em si próprias acabam por afastar a entrada de colaborações do exterior ou opiniões diversas das do “grupo”.
- **Conformismo**

Quando um grupo começa a limitar a liberdade de opiniões, procurando uma uniformidade de pensamento, perde-se uma das principais vantagens do trabalho em equipa que resulta, sobretudo, do confronto de ideias e formas de pensar. Nestes ambientes, as discussões (criativas e geradoras de novas ideias) são desencorajadas.
- **Efeito “dominó”**

No espaço fechado de um grupo qualquer agente destabilizador alastra-se com maior facilidade do que nas situações normais. Assim, a desmotivação ou falta de produtividade de um elemento rapidamente se pode propagar aos restantes.
- **Procura de liderança**

Alguns elementos têm dificuldades em encontrar o seu papel dentro do

grupo, estando constantemente em busca de protagonismo. Nestes casos, facilmente se criam conflitos e instabilidade entre os elementos da equipa, que prejudicarão todo o seu desempenho.

GESTÃO DE EQUIPAS

Como anteriormente referido, a equipa é um conjunto de pessoas que contribuem para alcançar um objectivo comum, agindo de forma coordenada. Este sistema necessita de uma gestão inteligente, e de uma constante monitorização por parte de todos os seus elementos. Os erros cometidos terão de ser assinalados, as formas de actuação remodeladas, e o sistema reestruturado, para que a equipa trabalhe sempre de forma eficaz e harmoniosa. As descrições que se seguem dizem respeito a 4 componentes importantes a ter em conta na gestão de uma equipa: a coesão, a gestão do conflito, a capacidade de cooperação entre os membros, e o nível de comprometimento dos mesmos.

- **Coesão e liderança** → Quando existe falta de coesão entre os elementos do grupo, estes tendem a preocupar-se apenas consigo mesmos e com as suas necessidades, em detrimento dos outros e da equipa. Tomam uma postura mais cautelosa, reservada e alerta, chegando por vezes até à hostilidade para com os restantes membros. Nesta fase, é importante o reconhecimento das atitudes individuais, valorizando-as, mas tentando integrá-las na dinâmica da equipa. A gestão de expectativas assume aqui um papel importante: todos os elementos da equipa deverão caminhar na mesma direcção, ou seja, o objectivo deverá ser claro e desejado por todos os elementos.
- **Gestão do conflito** → O conflito é um sintoma comum no seio dos grupos, com o qual se deve lidar com o maior cuidado. Numa situação de conflito, é frequente os indivíduos criarem a sua própria base de poder, revelarem sentimentos de isolamento e exclusão, e exibirem falta de sentido de objectivo. A autoridade do líder é sabotada deliberadamente, e os elementos recusam-se a aceitar novas ideias.

Para evitar ou corrigir este problema, deve tentar-se conjugar, sempre que possível, a orientação para a tarefa e para o relacionamento interpessoal. Outro ponto importante é o reconhecimento dos sentimentos de incerteza ou desmotivação, que deverão ser resolvidos com base em técnicas conjuntas de resolução de problemas. Assim, é construída uma visão partilhada dos objectivos, e são clarificados os papéis que cada indivíduo desempenha na equipa.

- Capacidade de cooperação → Deverá criar-se um ambiente positivo ao qual os membros respondam, e no qual se sintam integrados, estando visivelmente envolvidos no processo de tomada de decisão. Um sentimento de identidade do grupo deverá emergir, com base no qual os elementos do grupo se sentem preparados para modificar as suas ideias, desde que baseadas em factos apresentados por outros membros do grupo. Se surgir um conflito, ele é visto como um problema do grupo e não baseado em vencedores e vencidos individuais. Há uma forte capacidade comunicacional entre todos os elementos, e o feedback é uma constante por parte de todos, o que ajuda à ligação entre os membros e à melhoria do desempenho. (Nota: Regra da crítica em Sanduíche: Deve revelar-se uma coisa positiva a ser mantida, uma menos positiva a ser modificada, e por fim, outra coisa positiva a ser mantida.)
- Nível de comprometimento → A promoção de uma situação dinâmica, onde é visível a partilha de ideias, energia, compreensão e comprometimento, levam a equipa para direcções que não tinham sido anteriormente previstas e para níveis de desempenho superiores, não antecipados quando se começou a trabalhar. Deve assegurar-se que os desafios e os horizontes se podem expandir, para que a equipa funcione e cresça continuamente. A equipa torna-se então numa unidade em auto-gestão

Liderança

Embora o trabalho em equipa assente no pressuposto da igualdade entre os membros, qualquer sistema organizacional será mais produtivo quanto melhor coordenado for. Assim, será favorável a existência de um líder da equipa de trabalho, que influencie os membros a empenhar-se voluntariamente nos objectivos do grupo, que os oriente na direcção dos mesmos, que promova a comunicação eficaz entre os vários elementos, e promova o espírito de coesão e cooperação no seio da equipa. O líder da equipa de trabalho deverá actuar com base nos pressupostos da liderança democrática, que promovem a coesão, motivação e criatividade: o poder de decisão não está concentrado somente nele, existe uma certa autonomia do grupo na tomada de decisões; o grupo participa activamente na fixação de objectivos e métodos de trabalho, bem como no controlo de resultados; o líder intervém nas crises mais relevantes, mas todos os elementos se auto-monitorizam; a comunicação é abundante, e feita de forma horizontal, entre o líder e os restantes elementos. Entre as várias competências de um líder de equipa, salientam-se as seguintes:

- Gerar confiança e inspirar o trabalho em equipa:
 - Ser um exemplo vivo dos valores que promovem o trabalho em equipa;
 - Inspirar interacções positivas no seio da equipa, e entre a equipa e os seus clientes e fornecedores;
 - Encorajar a equipa a melhorar os seus processos de trabalho e as suas relações dentro da organização;
 - Construir uma visão partilhada das actividades e resultados da equipa.

- Facilitar e apoiar as decisões da equipa:
 - Desenvolver as competências de tomada de decisão da equipa;
 - Clarificar os limites ou fronteiras das decisões tomadas pela equipa;

- Ajudar a equipa a chegar a um consenso;
 - Apoiar activamente as decisões da equipa, tomadas no âmbito dos limites estabelecidos;
 - Ajudar a equipa a implementar as suas decisões.
- Expandir as competências da equipa:
 - Analisar a maturidade da equipa para assumir a nova tarefa;
 - Proporcionar a formação adequada;
 - Monitorar periodicamente o desempenho da equipa;
 - Ajudar a equipa a identificar e ultrapassar obstáculos ao seu desempenho;
 - Construir a confiança da equipa, à medida que desenvolve o seu potencial;
 - Ajudar a equipa a encontrar as ferramentas, informação e recursos necessários para atingir os resultados pretendidos.
 - Criar uma identidade de equipa:
 - Estabelecer os procedimentos básicos das interacções na equipa;
 - Desenvolver, em conjunto com a equipa, uma declaração de missão;
 - Ajudar a equipa a reconhecer o que está a fazer bem;
 - Ajudar a equipa a aprender com os próprios erros;
 - Estabelecer objectivos a curto e longo prazo;
 - Planear uma “celebração” por atingir um objectivo partilhado.
 - Tirar partido das diferenças:
 - Promover na equipa o respeito por pontos de vista diferentes;
 - Validar as diferentes motivações, valores e opiniões no seio da equipa;
 - Assegurar que todos os membros participam activamente nas discussões da equipa;
 - Proceder à integração da diversidade das perspectivas individuais durante o processo de tomada de decisão, resolução de problemas, resolução de conflitos;
 - Canalizar conflitos não produtivos.

- Antecipar e influenciar a mudança:
 - Observar continuamente o meio / mercado, na procura de informação relevante;
 - Traduzir as mudanças que ocorrem no meio em oportunidades de desenvolvimento;
 - Ajudar a equipa a decidir como tratar e trabalhar a informação do meio / mercado;
 - Assegurar a cooperação organizacional face às mudanças a efectuar;
 - Manter uma ligação estreita/próxima com os clientes: direccionar as prioridades às necessidades dos clientes;
 - Transmitir à equipa informações acerca das outras áreas da empresa;
 - Encarar os elementos da equipa como “parceiros de negócio” válidos.

Motivação

No momento actual, as organizações pedem mudanças, e o primeiro paradigma a mudar é a forma de conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa de ser feito.

A propósito da motivação de uma equipa, vale a pena reflectir sobre algumas técnicas e princípios da motivação, que podem ajudar a impulsionar a produtividade e o bom ambiente de uma equipa:

- A aprendizagem cooperativa é percebida como mais motivante e interessante do que a aprendizagem individualista, que implica um maior nível de competição;
- A organização flexível de um grupo aumenta a motivação intrínseca do grupo;
- As tarefas criativas aumentam o nível de motivação, por oposição às repetitivas;
- Conhecer as causas do êxito ou do fracasso de uma tarefa, aumenta a motivação;

- O reconhecimento do sucesso, por parte do líder, é bastante motivador;
- O registo dos progressos aumenta a motivação intrínseca;
- Começar a realizar uma tarefa pelas actividades mais fáceis pode ser motivador porque faz com que êxito promova êxito nas actividades seguintes;
- Quando a tarefa é significativa para o sujeito, gera motivação intrínseca. É, pois, importante que o sujeito se identifique com a tarefa e que retire algum prazer dela;
- O nível de estimulação dos sujeitos tem de ser doseado: se a estimulação ou o desafio for reduzido, não há promoção de mudança. Já se for um desafio excessivo pode levar a sentimentos de frustração e de ansiedade. Há que dosear o desafio com a competência do sujeito, para que o nível motivacional seja adequado. Tarefas demasiado difíceis ou demasiado fáceis geram desmotivação;
- As mudanças moderadas ao nível da dificuldade e da complexidade favorecem a motivação intrínseca. Já as mudanças bruscas e repentinas têm o efeito contrário e diminuem o nível motivacional do sujeito
- O líder que dá autonomia no trabalho promove a motivação, o sucesso e a auto-estima
- O ambiente que se desenvolve no contexto laboral poderá ser mais motivador se houver bom ambiente, optimismo e confiança. A atmosfera interpessoal influencia o desempenho
- É importante que a equipa conheça os objectivos que se pretende alcançar;
- Evitar a repreensão pública, o sarcasmo, as comparações para ridicularizar, as tarefas em demasia, já que são promotores de grande desmotivação;
- Comunicar à equipa os resultados do seu trabalho já que funcionam como um poderoso estímulo;
- O líder deve mostrar interesse por cada elemento da equipa, de um modo individual e de um modo mais global, como elemento pertencente do grupo;
- As estratégias operativas e participativas são mais motivantes que as

passivas;

- A competição doseada pode ser um bom recurso à motivação, quando usada como jogo de grupo, ou como auto-desafio consigo mesmo;
- Há que atender às diferenças individuais na motivação, sendo que uma estratégia pode ser muito eficaz com um sujeito/grupo e muito pouco eficaz com outro;

É importante não esquecer que o trabalho em equipa tem a sua especificidade e dificuldades muito próprias. É, por isso, fulcral, que se trabalhe a motivação da equipa, para que assim se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação que ajude a ultrapassar as dificuldades que possam surgir.

COMPETÊNCIAS PARA TRABALHAR EM EQUIPA

O trabalho em equipa requer competências específicas dos membros que a integram, de modo a ser realizado com a eficácia desejada. Algumas dessas competências são:

- Saber fazer questões abertas (por oposição a questões fechadas);
- Saber fazer escuta activa;
- Saber comunicar assertivamente;
- Saber resolver problemas;
- Saber pensar criativamente;
- Saber evitar a monopolização do grupo por um ou dois elementos: promover a inclusão;
- Saber evitar as conversas “paralelas”;
- Manter os objectivos da equipa sempre presentes;
- Promover a responsabilização dos vários elementos da equipa.

Serão em seguida abordadas de forma mais aprofundada as competências comunicacionais necessárias ao eficaz trabalho em equipa, mais especificamente a assertividade e a capacidade de dar e receber feedback.

Comunicação

“Para comunicarmos efectivamente, devemos compreender que somos diferentes na maneira como vemos o mundo, e usar esse entendimento como guia para a nossa comunicação com os outros”.

(Anthony Robbins)

A palavra comunicar provém do latim **comunicare** que significa “pôr em comum”, “entrar em relação com”

É, portanto, o intercâmbio compreensivo de significados através de símbolos. A comunicação é o processo de transmitir e receber ideias, impressões e imagens com o objectivo de se alcançar um perfeito entendimento e afectar o comportamento das pessoas. O processo de comunicação supõe reciprocidade, envolvendo comunicador e receptor numa relação dinâmica, participativa e interactiva, em que um pode influenciar o outro e vice-versa.

Portanto, a comunicação não pode ser um processo linear. É um processo circular ou cíclico. A informação (ou mensagem) passa do emissor para o receptor que invariavelmente reage a essa mensagem. Esta reacção do receptor é também uma mensagem a ser devolvida para o emissor. Assim, emissor e receptor alternam-se entre si formando um ciclo.

A comunicação é fundamental, e apresenta-se sob duas formas básicas:

- A Comunicação Verbal, que utiliza a linguagem oral.
- A Comunicação Não-Verbal, que utiliza os gestos, as expressões faciais, os tons de voz, as posturas, o olhar, etc.

Componentes da comunicação

A comunicação só se estabelece se um emissor e um receptor conseguirem transmitir uma mensagem através de um canal.

- ❖ **Emissor:** É aquele que tem a iniciativa da comunicação. Ele deve transmitir a sua mensagem em termos que sejam inteligíveis para o outro.
- ❖ **Receptor:** É aquele a quem a mensagem é dirigida. Ele captará a mensagem à medida que estiver sintonizado com o emissor. Além disso, se ele quiser favorecer o contacto iniciado pelo emissor, deverá também estar psicologicamente aberto para o outro. De outro modo, ele poderá ouvir a mensagem, mas não captá-la ou aceitá-la. Para que um indivíduo ao longo de uma comunicação transmita ou receba uma mensagem adequadamente, é necessário que haja uma boa motivação, seguida da percepção e também da expressão.
- ❖ **Mensagem:** Constitui o conteúdo da comunicação. Se ela consiste unicamente numa informação, trata-se de uma mensagem ideacional. Se, por outro lado, ela exprime um sentimento, trata-se de uma mensagem afectiva. Conforme se trate de uma mensagem positiva ou negativa, ela estará carregada de ternura ou de agressividade. Ela pode, portanto, comportar elementos tanto intelectuais como afectivos.
- ❖ **Canal:** É constituído pelo grupo de símbolos utilizados para formular a mensagem de tal modo que faça sentido para o receptor. A linguagem escrita ou oral é sem dúvida o código mais frequentemente utilizado. Mas a música, a pintura, a escultura, a dança, a mímica e a televisão são outros canais que nos permitem transmitir mensagens. Os códigos audiovisuais são, sem dúvida alguma, os mais produzidos pela técnica moderna.

Barreiras à comunicação

A comunicação realiza-se adequadamente se a mensagem for interpretada da mesma maneira pelo comunicador e pelo receptor. Eles podem discordar, mas, se um apreender precisamente os pensamentos do outro, a comunicação terá sido satisfatória.

Ruído é qualquer interferência que distorça a mensagem, dificultando, ou até mesmo, impedindo a comunicação. É uma importante condição que interfere no processo comunicativo.

Além dos ruídos, podemos identificar a presença de outros obstáculos à comunicação efectiva:

a) As **opiniões e atitudes do receptor** fazem com que ele só ouça ou leia o que lhe interessa ou ouça a mensagem conforme a sua opinião, mesmo que o seu conteúdo seja contrário.

b) O **egocentrismo** que nos impede de ver o ponto de vista de quem fala, fazendo com que refutemos tudo o que o outro nos disse, sem ter ouvido o que ele quis dizer realmente. Exemplo: quando ouvimos uma piada e, antes do seu final, já procuramos uma melhor para contar. Isto até nos impede de rir da piada contada.

c) A **percepção** que temos do outro sofre influência de preconceitos. Assim, os termos branco, preto, árabe, judeu, viúva, rico, pobre, operário, trolha, têm, cada um, uma conotação que nos predispõe a ouvir com atenção ou não, ou a esperar de antemão certas reacções em detrimento de outras.

d) A **competição** que leva as pessoas a terem um "monólogo colectivo" ou "diálogo de surdos". Cada um corta a palavra do outro sem sequer estar a ouvir o que está a ser dito e fazendo questão de se fazer ouvir. Ninguém ouve ninguém.

e) A **frustração** impede a pessoa sujeita a ela, de ouvir e entender o que está a ser dito.

f) A **transferência** inconsciente de sentimentos que tínhamos em relação a uma pessoa parecida com o interlocutor, pode ditar uma predisposição favorável ou desfavorável.

g) A **projecção** que nos leva a emprestar a outrem intenções que nunca teve, mas que teríamos no lugar dela.

h) A **inibição** do receptor em relação ao emissor e vice-versa.

A Comunicação pode ser verbal e não verbal, escrita ou oral:

Escrita – livros, cartazes, jornais, etc...

Oral – Diálogo, rádio, televisão, telefone, etc...

É através da comunicação não verbal que transmitimos muitas das nossas emoções e dos nossos sentimentos

A comunicação não verbal que acompanha a linguagem verbal, oferece um significado mais profundo e verdadeiro que esta última.

A comunicação não verbal pode confirmar ou não, a comunicação verbal - é sempre importante adequar ambos os tipos de comunicação

As discrepâncias entre os dois níveis de comunicação - verbal e não verbal - dificulta a relação e origina, frequentemente, mal-entendidos e conflitos.

Os gestos acompanham e reforçam a linguagem verbal, o espaço, nomeadamente a proximidade ou afastamento físico é também importante na qualidade da comunicação assim como o silêncio. O silêncio pode comunicar uma série de situações diferentes (partilha de emoções, escuta). Pode servir quer para provocar a comunicação como para a bloquear

Os movimentos corporais: o olhar a posição dos braços podem favorecer ou bloquear uma comunicação

A expressão facial e movimentos corporais: podem desencadear quer comportamentos positivos quer negativos

Funções da comunicação **não verbal**:

❖ Contradição

❖ Substituição

- ❖ Repetição
- ❖ Regulação
- ❖ Expressão afectiva

Existem várias barreiras à comunicação que levam muitas vezes a ideias distorcidas, erradas, exageradas quando as pessoas comunicam, principalmente quando esta comunicação não é feita cara a cara. De seguida apresento algumas dessas barreiras:

- O utilizar uma linguagem que não é entendida pelo interlocutor ou é demasiado ambígua
- Referir ideias ou evocar sentimentos não adaptados ao objectivo da comunicação
- A visão do mundo, valores e crenças diferentes
- Os papéis sociais desempenhados
- O cansaço ou doença

A comunicação é uma das características mais importantes em qualquer aspecto da nossa vida. Para além de obrigatório, regula, favorece e bloqueia a interacção entre as pessoas, o trabalho em equipa, a vida pessoal e a vida numa organização.

CONCLUSÃO

Trabalhar em equipa nem sempre é fácil: geram-se conflitos, os indivíduos têm que aprender a fazer cedências, a liderança nem sempre é clara. No entanto, vimos ao longo deste manual as vantagens que surgem quando uma tarefa é realizada em equipa: novos desafios, maior eficácia da organização, novos conhecimentos, enriquecimento pessoal através da troca de ideias, responsabilidade distribuída por todos os membros da equipa, espírito de entreaajuda, desenvolvimento de objectivos e expectativas comuns.

Cada ser humano é específico, original, e possui as suas reacções próprias, e as suas necessidades que procura satisfazer. Por esta razão, no seio das equipas surgem por vezes problemas de comunicação, desmotivação ou conflito. Curiosamente, o segredo para o bom funcionamento de uma equipa está precisamente nas peculiaridades que fazem com que cada ser humano seja único, nas suas competências específicas, naquilo de diferente que tem para oferecer ao outro e à equipa. Abraçar essas diferenças, e fazer delas o ponto forte duma equipa é a chave para o sucesso da mesma. Aceitar que o outro é diferente de nós, e que deve ser respeitado como tal, orgulharmo-nos de nós mesmos mas aceitar as nossas ineficácias, elogiar o outro mas criticar construtivamente aquilo que poderia ter feito melhor, é o que irá distinguir uma equipa vencedora de todas as outras.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores – Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa. McGraw-Hill.
- Estanqueiro, António (1993). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Ed. Presença.
- Fachada, Odete (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, lda.
- Manes, S. (2003). *83 Jogos psicológicos para a dinâmica de grupos*. Milão. Trad Serra, J. J. C. (2003). Paulus Editora.
- Masonneuve, Jean (1967). *A dinâmica dos grupos*. Lisboa: Livros do Brasil.

Rego, A. (1999) *A comunicação nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo