TRABALHO EM EQUIPE

Alison Hardingham

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

Nobel

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

Direitos desta edição reservados à
Livraria Nobel S.A.

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

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

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

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

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

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

98-0133 CDD-658.402

Índice para catálogo sistemático:
1. Equipes de trabalho: Empresas: Administração executiva 658.402

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

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

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.
Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

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

Sumário

Introdução, 7

capítulo 1
O que faz um grupo de pessoas tornar-se uma equipe?, 9

capítulo 2
O que pode sair errado com as equipes?, 21

capítulo 3
Há algum estilo ideal de liderança?, 33

capítulo 4
Será que sou um membro natural de equipe?, 41

capítulo 5
O que é preciso fazer para que as equipes sejam bem-sucedidas?, 53

Leituras complementares, 61

Introdução

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

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

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

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

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

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

capítulo1

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

Qual a diferença entre uma "equipe" e um "grupo"?

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

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

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

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

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

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

Por que equipes precisam de atenção especial?

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

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

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

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

Time Esportivo

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

Equipe de Trabalho

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

Qual o significado de "ciclo de vida da equipe"?

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

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

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

Tabela 2
O ciclo de vida da equipe

Estágio 1
A equipe:
- não está desenvolvida
- está em formação
- preocupa-se em dividir tarefas

Sinais que podemos perceber
- cortesia consciente
- constrangimento
- entusiasmo
- comunicação empolada, artificial
- uma sensação de "lua-de-mel"
- sem muitos progressos em relação ao trabalho

Estágio 2
A equipe
- está "experimentando"
- é "tumultuada"
- preocupa-se em "como poderemos trabalhar juntos"

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

Estágio 3
A equipe
- está "madura"
- está executando tarefas
- preocupa-se em atingir seus objetivos

Sinais que podemos perceber

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

Estágio 4

A equipe

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

Sinais que podemos perceber

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

Quando uma equipe é uma superequipe?

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

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

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

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

De que tipo de equipe faço parte?

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

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

Até que ponto estou satisfeito com minha equipe?

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

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

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

Tabela 3
Como compreender sua equipe

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

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

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

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

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

Até que ponto minha equipe pode ser considerada uma "família" ?

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

Tabela 4
Uma base para diagnosticar o problema de sua equipe

Perguntas sobre os objetivos

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

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

Perguntas sobre os resultados

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

Perguntas sobre sentimentos

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

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

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

*P*rodutividade:	A equipe está realizando trabalho suficiente?
*E*mpatia:	Os membros da equipe sentem-se à vontade uns com os outros?
*R*egras & objetivos:	Eles sabem o que devem fazer?
*F*lexibilidade:	Estão abertos para influências e contribuições externas?
*O*bjetividade:	Eles dizem o que pensam?
*R*econhecimento:	Elogiam-se uns aos outros e divulgam seus resultados?
*M*oral:	As pessoas querem fazer parte dessa equipe?

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

*P*rodutividade:	um chefe mal-humorado
*E*mpatia:	não há café nas reuniões
*R*egras & objetivos:	rostos que revelam dúvidas

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

*F*lexibilidade:	pessoas de fora, irritadas, falando da "mentalidade fechada"
*O*bjetividade:	silêncio
*R*econhecimento:	calúnias e difamações
*M*oral:	todos foram embora!

Quais as vantagens e desvantagens de equipes no trabalho?

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

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

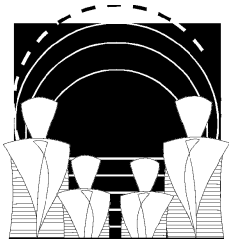
- O gasto excessivo de tempo e energia para aprimorar as habilidades de comunicação e interação, afetando os resultados do trabalho.
- Certos indivíduos ficam constrangidos ou são marginalizados por acharem o trabalho em equipe difícil e contrário a seu estilo natural (conheci algumas pessoas que têm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

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

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

- O trabalho em equipe pode liberar a criatividade e a energia. As comunicações em equipes eficazes são, autenticamente, interativas; as pessoas desenvolvem-se por meio das sugestões de outras acrescentando novas perspectivas que fazem com que a discussão evolua; os indivíduos mostram interesse nos comentários de outros sobre seus próprios pontos de vista.
- O trabalho em equipe pode significar que as pessoas vão gostar ainda mais de trabalhar. Todos nós gostamos de pertencer a alguma coisa e precisamos desse sentimento. O trabalho em equipe satisfaz essa necessidade humana básica.
- O trabalho em equipe pode levar a um aprimoramento na eficiência. Quando as pessoas planejam e implementam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constantes tornam-se capazes de identificar muitas formas de melhorar o modo pelo qual o trabalho se organiza, como tais informações, idéias e produção, que tornam-se fluentes, além das diferentes atividades que influenciam os procedimentos críticos de cada um. Eis aí um dos principais motivos pelos quais tantas empresas que buscavam reduzir custos e melhorar a produtividade acabaram por introduzir o trabalho em equipe.
- Às vezes, o trabalho em equipe é a única maneira para fazer determinada tarefa. Isso não é considerado estritamente como sendo uma "vantagem". Contudo, em toda essa discussão sobre quando e se devemos optar pelo trabalho em equipe não devemos esquecer de que, algumas vezes, não há opção. Um concerto ou uma peça de teatro não podem ser apresentadas sem que haja um trabalho de equipe. Assim, também, muitas das diversas tarefas essenciais e comuns a qualquer empresa chamam pelo trabalho em equipe.

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



capítulo 2

O que pode sair errado com as equipes?

Uma série de coisas pode sair errada com as equipes. Neste capítulo são apresentados oito problemas comuns e possíveis soluções.

Problema nº 1: malditas reuniões

Conversei com muitas pessoas sobre o trabalho em equipe. Para muitas delas, isso é sinônimo de "reuniões". Isso é verdadeiro, em especial quando as reuniões não fluem conforme deveriam. Existem muitos sintomas de reuniões que destroem equipes em vez de construí-las:

- 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.
- Decisões arbitrariamente impostas pelo líder da equipe, por não se chegar a conclusão alguma.

Se alguns ou todos esses sintomas referirem-se às reuniões entre os membros de sua equipe, você logo irá perceber como são destrutivos. Pelo fato delas congregarem todos os membros da equipe, é intensa a influência sobre os funcionamento do "espírito" da equipe. As más reuniões não apenas são um desperdício de oportunidades para descobrir alguns dos grandes benefícios de se trabalhar em equipe, mas também um lugar no qual os relacionamentos humanos – nos quais se apóia a eficácia do trabalho em conjunto – podem sofrer danos irrecuperáveis. O que pode ser feito, portanto, com relação ao problema das "malditas reuniões"?
É surpreendente o quanto se pode alcançar introduzindo "disciplina nas reuniões", franca e objetiva:

- Pauta do dia e documentos devem circular com bastante antecedência.
- As reuniões devem começar e terminar no tempo preestabelecido.
- Quem preside a reunião deve fazê-lo com eficiência.
- São estabelecidos pontos claros de ação, a serem revistos na reunião seguinte.
- As atas devem circular dois dias após a reunião.
- Antes do encerramento, faz-se uma revisão de dez minutos sobre a eficiência da reunião.

Caso isso não seja o bastante, existem dois caminhos que valem a pena ser seguidos. Um deles é a introdução bem estruturada de um processo de resolução de problemas em grupo, de maneira que cada uma das decisões tomadas pela equipe seja, ao mesmo tempo, mais eficaz e agradável (maiores detalhes sobre esse processo podem ser encontrados no capítulo 5). O segundo caminho é pedir para alguém de fora uma "consultoria de processo" para a reunião ou reuniões. Os principais elementos para isso são:

- a colaboração de uma pessoa que não faça parte da equipe, que essa observe durante seus trabalhos e faça comentários;
- reservar tempo para revisar os "assuntos sobre o processo" – isto é, os assuntos relacionados ao *modo* pelo qual a equipe trabalha.

Problema nº 2: "dando de ombros"

Às vezes as equipes sofrem de um oposto ao Problema nº 1. As reuniões são ágeis, com grande participação de todos e divertidas. Elas geram um sem-número de idéias e as decisões são tomadas por meio de um processo grupal verdadeiro, dentro de uma ordem de assuntos. Entre as reuniões, porém, nada acontece. Ninguém toma a iniciativa. Pessoas "dando de ombros" estão por toda parte, sob o manto da "responsabilidade da equipe".

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.

Tabela 5
Estrutura para levar uma equipe através do processo de estabelecimento de objetivos

Questão enfocada	**Atividade**	**Resultado**
Quais são os fatores críticos de sucesso para nossa organização neste momento?	Discussão de equipe, possivelmente com uma apresentação inicial de informações fatuais, por ex., posição financeira e de mercado ou o plano de negócios da empresa feito pelo líder da equipe ou por um consultor de fora	Resumo dos fatores críticos de sucesso para a organização; entendimento e aceitação desses pontos pela equipe
Onde nossa equipe pode contribuir melhor para atingi-los? Quais são as prioridades para a equipe?	Discussão de equipe, possivelmente com uma apresentação inicial das idéias do líder da equipe e razões das mesmas	Resumo dos objetivos da equipe e fatores críticos de sucesso, com a contribuição e a aceitação de toda a equipe
Com o que de melhor pode contribuir cada membro da equipe para se atingir os objetivos?	Reflexão individual ou discussão em pares ou grupos pequenos; seguida de apresentação de cada indivíduo para o grupo todo para os comentários	Estabelecimento em esboço dos objetivos de cada membro da equipe, tendo sido entendido e com a contribuição e comprometimento de toda a equipe
Se cada um de nós alcançar nossos objetivos, nossa equipe terá feito algo significativo para o sucesso da organização?	Discussão da equipe	Motivação

Em minha experiência, essa "solução" possui apenas um efeito positivo de curta duração na realização da tarefa e um efeito negativo de longa duração sobre o trabalho da equipe. Os indivíduos evitam assumir responsabilidades, em primeiro lugar, e a participação e a criatividade caem, predominando uma atmosfera de recriminação mútua.

Uma abordagem melhor é enfocar a questão fundamental do comprometimento individual para os objetivos da equipe. A Tabela 5 sugere um modo de fazer isso. (É normalmente útil possuir um facilitador externo para ajudar as equipes ao longo desse processo.)

Você pode motivar os mesmos interessados das seguintes maneiras:

- certificando-se de que cada ação decidida pela equipe está relacionada explicitamente a um de seus membros;
- verificando se esse membro compreendeu a ação a ser tomada e concorda com ela;
- revisando como está o andamento de todas as ações na reunião seguinte;
- examinando as áreas em que as tarefas não foram ainda completadas, o por quê isto ocorreu (de modo útil, e não punitivo), e verificando que tipo de auxílio outros membros da equipe podem prestar;
- lembrando-se de divulgar e comemorar resultados.

É importante que se mantenham esses itens, mesmo se os "que dão de ombros" não são um problema tão grande assim em sua equipe. Tais itens ajudam as pessoas a fugir do que seria um trabalho de equipe verdadeiro, em que as coisas são executadas por um grupo simples e desestruturado, que se diverte em conjunto. A prevenção é melhor do que a cura.

Problema nº 3: rivalidade entre equipes

A rivalidade entre equipes torna-se um problema somente se causar algum dano à empresa como um todo. Às vezes é benéfica, quando equipes de vendas que competem ferozmente levam as vendas gerais a índices cada vez mais altos, ou quando há uma concorrência sadia de "grupos de aprimoramento" que implementam uma iniciativa atrás da outra, a fim de eliminar custos.

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.
- As pessoas não apreciam – e isso de forma enfática – ser transferidas de uma equipe para outra.

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;
- atividades de preparação de equipes, "misturando" equipes de trabalho verdadeiras;
- 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.

Problema nº 4: o conflito

A maioria de nós detesta conflitos – daí expressões como "Não mexa em vespeiro" e "Não cutuque a onça com vara curta"*. Entretanto, as equipes são como famílias: são organizadas para tornar as pessoas mais próximas, de modo que, de certa forma, umas dependam das outras. Logo, os riscos de se ter algum conflito são maiores.

Como já dissemos no capítulo 1, certos tipos de conflitos podem ser apenas "uma fase 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 o pensamento atual sustenta que não é necessário *haver* conflitos antes de se ter um bom trabalho em equipe – portanto, não fique procurando por eles!).

* Adaptação dos provérbios originais (N. dos T.).

Como saber se o conflito interno é um problema e não uma fase de desenvolvimento da equipe? Se qualquer um dos itens abaixo 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.
- Por causa dele, as pessoas abandonam a equipe.

O que você pode fazer a respeito?

- Estruturar melhor o trabalho em equipe, para proteger as pessoas. Há maiores probabilidades de surgir um conflito em espaços abertos. 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. Recentemente fui convidada a dirigir uma determinada equipe de vendas por um dia. Essa equipe estava se destruindo devido a conflitos estruturados principalmente por um histórico de afrontas pessoais entre uma pessoa e o resto da equipe. Seus membros precisavam discutir todos os assuntos de modo franco, de uma vez por todas, e assim passariam a realizar as tarefas de modo diferente no futuro.

Problema nº 5: confrontos de personalidade

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. 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 for o caso, você deve lidar com esse problema conforme minhas sugestões para o Problema nº 4. Se, em vez disso, tratar-se da incompatibilidade de gênios que acabamos de descrever, 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, de forma a não desequilibrar a equipe; 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.

Existem poucos objetivos de equipe que podem ser atingidos somente se todos simpatizam uns com os outros. A abordagem "quanto mais suave melhor" que estou sugerindo permitirá que o respeito mútuo se desenvolva, mesmo se a amizade pessoal estiver fora de cogitação.

Problema nº 6: padrões de comunicação destrutivos

As equipes guardam muito mais semelhança com famílias do que descrevemos no início do capítulo: elas acabam adquirindo hábitos ruins. Um hábito ruim que estão inclinadas a desenvolver são os padrões de comunicação destrutivos. Eis alguns exemplos:

■ O rebaixador
— *tende a humilhar os outros*

"Esse tipo de sugestão fora da realidade é algo bem seu, Jeff".
"Você está brincando, não?"

■ O incitador
— *tende a aumentar a ansiedade*

"Enquanto falamos a respeito, seu grupo ainda não atendeu aos pedidos que precisamos..."
"Eu não gostaria de estar em seu lugar."
"Que pretensão, hem?"

·■ O cínico que não se compromete
— *tende a fugir das responsabilidades*

"Já vimos tudo isso antes."
"Ai de você se fizer, e ai de você se não fizer."

■ O censor
— *tende a se achar superior*

"Não acredito que você esteja falando sério sobre isso..."
"Você quer dizer 'e', não 'mas'!"

Esses tipos de padrões de comunicação destrutivos podem aparecer por meio de tons de voz, assim como pelas palavras. E cada equipe terá seu conjunto de padrões favoritos.

Pela minha experiência, as equipes podem identificar seus próprios conjuntos, e vão divertir-se bastante ao policiá-los e eliminá-los. Geralmente, isso faz com que se mostre quanto tempo e energia esses padrões desperdiçam, e como chegar a uma forma de comunicação construtiva e criativa.

Eis os sintomas do pensamento de grupo

- pouco ou nenhum debate sobre os assuntos;
- uma vez que se toma uma decisão, ela apresenta pouco ou nenhum desafio;
- pouca ou nenhuma autocrítica;
- muita "parabenização" interna;
- posição defensiva em relação a críticas ou desafios;
- um sentimento de "nós contra o mundo";
- uma certeza absoluta de que a equipe está certa;
- interesses sobre fatos ou opiniões que não os da equipe em declínio.

O pensamento de grupo é perigoso tanto para o bem-estar da equipe quanto para o da empresa, pois abala a eficiência das tomadas de decisão. E ele é muito difundido. Quanto mais coeso o grupo, maiores os riscos de ele ocorrer.

A melhor solução é uma força exterior, que tenha impacto e credibilidade, para desafiar o grupo. Algumas equipes utilizam-se de consultores externos; outras mantêm o líder a uma certa distância de muitas de suas atividades (de modo a não influenciá-lo pelo pensamento de grupo); e outras, ainda, valem-se de pessoas externas à equipe para revisarem o trabalho.

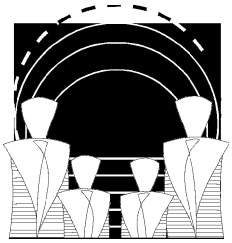
Problema nº 8: nostalgia de equipe

Os sintomas da nostalgia de equipe vêm sob a forma de comentários como este:

> A melhor equipe da qual já fiz parte foi do Projeto X. Se você quiser saber como é uma equipe de verdade, você devia ter nos visto na equipe de planejamento do Projeto X!

A resposta à nostalgia de equipe é: a prevenção é melhor que a cura. Quando o trabalho de uma equipe chega ao fim e a equipe se desfaz, existem etapas pelas quais você pode passar, a fim de assegurar que os membros participem de novas equipes com entusiasmo, em vez de lamentações:

- Reveja e reconheça de modo formal as realizações da equipe. Esse tipo de revisão é especialmente poderoso se for dirigido ou tiver a contribuição de um dos "clientes" importantes da equipe
- Na reunião final, dê aos membros da equipe a oportunidade de dizer o que valorizam um no outro e aquilo a que não dariam importância.



capítulo 3

Há algum estilo ideal de liderança?

Os líderes são natos ou feitos?

"Ela é uma líder natural."
"Ele não leva jeito para ser líder."

Com que freqüência você escuta comentários assim? A visão de que algumas pessoas simplesmente nascem com alguma indefinível "qualidade para a liderança" é amplamente difundida, contribuindo para a ansiedade que muitos de nós sentimos quando somos solicitados a liderar uma equipe de trabalho. Como saber se temos aquele "quê" especial? O que fazer, se não o tivermos?

Talvez seja exigido um dom especial inato para se conduzir nações, movimentos religiosos ou exércitos. Isso está além da abrangência deste livro. Em minha experiência com equipes de trabalho comuns, no entanto, a maioria das pessoas pode se tornar bons líderes, com o devido apoio e desenvolvimento.

O que faz de alguém um bom líder de equipe?

A forma mais útil de se pensar a respeito das qualidades e características que se exigem de um bom líder de equipe está relacionada às

principais responsabilidades que ele possui. Embora eu deva identificar, para cada responsabilidade, uma característica de personalidade que beneficia alguns de modo particularmente bom para assumirem tal responsabilidade, não quero dizer que isso implica que determinados tipos de personalidades fazem com que pessoas, inevitavelmente, venham a ser bons líderes e outras criem líderes ruins. Apesar de ser difícil ou impossível modificar uma personalidade, não é impossível mudar o comportamento. Muitos líderes eficientes de equipes que conheci modificaram conscientemente seus comportamentos, de modo a exercer melhor suas atividades. Por exemplo, trabalhei com uma equipe liderada pela pessoa mais absurdamente introvertida que já tinha conhecido. Apesar disso, ele aprendeu como conduzir reuniões com eficiência e fazer com que as discussões fluíssem. Na verdade, sua tendência natural de espectador silencioso era um ponto forte quando se tratava do papel de líder.

O líder de uma equipe é o responsável pela sua organização, de modo que ela atinja seu(s) objetivo(s).

A fim de alcançar essa responsabilidade, o líder precisa de uma *abordagem estruturada* e boas *habilidades de planejamento.*

O líder de uma equipe é o responsável pela qualidade da sua produção.

"A responsabilidade acaba aqui." Para certificar-se de que a produção da equipe é boa o bastante e alcança seus objetivos com a devida rapidez, o líder deve medir a eficácia da equipe, dando a esta um retorno. Ele deve, também, procurar pelo próprio retorno e responder a si mesmo – a partir dos membros da equipe, "consumidores" da equipe, e outras equipes com as quais interage. Melhor ainda se ele tiver suficiente *autoconfiança* para aprender a partir dos erros e deficiências, assim como ter *resistência*, de forma que ele não venha a desistir se começarem a criticá-lo ou à sua equipe.

O líder é o responsável pelo desenvolvimento de sua equipe.

Durante o desenvolvimento da equipe, ela irá exigir algo diferente de seu líder. Por exemplo, no início do trabalho, ela terá os benefícios

de uma grande quantidade de informações e proximidade de supervisão. Quando ela se torna "madura", irá trabalhar melhor se o líder não ficar tão presente. A fim de ajudar a equipe a atravessar os estágios de desenvolvimento da maneira mais suave possível, o líder precisa de *flexibilidade*. Se este for rígido com relação ao modo como as coisas são executadas, a equipe não saberá para onde ir.

O líder da equipe é o responsável pela interação entre sua equipe e a empresa.

Toda equipe apresenta uma tendência natural para olhar para dentro de si mesma, concentrar sua atenção em si própria e em seu próprio trabalho, e esquecer o resto da empresa, ou mesmo competir com ela. O líder tem uma responsabilidade especial para garantir que isso não chegue a níveis extremos, e manter em mente os objetivos mais amplos, a partir dos quais a equipe deve atingir seus objetivos particulares. Assim, o líder precisa daquilo que, em determinadas empresas com as quais trabalhei, é denominado *habilidade de helicóptero*: uma combinação de amplitude de visão e imparcialidade.

Há um estilo ideal de liderança?

O estilo ideal de liderança é qualquer um que melhor se adapte à equipe. Os líderes mais eficientes de equipes já apresentam um estilo natural que é o certo para a equipe com a qual estão trabalhando no momento, ou têm a capacidade de modificar seu estilo natural para adaptar-se a equipes diferentes, ou a uma equipe em estágios diferentes.

O mais importante para um líder de equipe é conhecer seu estilo natural e que outros estilos poderiam funcionar melhor: ficando atento a seus pontos fortes e fracos, ele será capaz de modificar seu comportamento de acordo com a situação. Abaixo fornecemos um

resumo de quatro estilos mais comuns, com suas principais características. Talvez você aprecie identificar qual dos estilos é o mais natural para você.

O estilo diretivo: é útil para equipes que estão iniciando, ou quando seus membros ainda têm muito o que aprender sobre a tarefa.

- O líder apresenta um alto índice de interação com a equipe.
- A maior parte da comunicação do líder é composta por informações e direções.
- O líder preside reuniões, delega tarefas e é a fonte principal de retorno para a equipe.
- Os membros o respeitam e confiam nele.

O estilo delegante: é útil em equipes muito competentes e com larga experiência.

- O líder apresenta um baixo índice de interação com a equipe.
- A maior parte da comunicação do líder é responder às propostas e sugestões da equipe.
- Os membros presidem as reuniões, delegam tarefas, dão o retorno uns aos outros e procuram por retorno diretamente fora da equipe.
- Os membros da equipe sentem-se respeitados pelo líder.

O estilo apoiador: é bom para equipes desanimadas, inseguras, em especial aquelas que trabalham em uma empresa que se mostra hostil ou que as critica; é mais apropriado quando a equipe é razoavelmente competente.

- O líder apresenta um alto índice de interação com a equipe.
- A maior parte da comunicação vinda do líder é um retorno positivo e apoio emocional; o líder irá proteger a equipe contra ataques, e suportar pessoalmente o impacto das críticas da empresa.

- Os membros da equipe presidem as reuniões, embora o líder possa tomar para si essa função caso os outros estejam muito ocupados ou sofrendo pressão.
- Os membros da equipe confiam no líder.

O estilo inspirador/carismático: é útil para as equipes competentes, em situação de alto risco.

- O índice de interação do líder com a equipe sofre grande variação – o líder pode estar supervisionando ou ficar mais distante.
- A maior parte da comunicação do líder é visionária, motivacional e genérica; o líder representa a equipe dentro da empresa, e possui credibilidade e impacto pessoais muito fortes.
- O líder pode ou não presidir as reuniões; ele tende a não se envolver nos detalhes de cada tarefa.
- Os membros da equipe o admiram.

O que é um "instrutor" de equipe?

Um instrutor é uma pessoa de fora da equipe que tem a responsabilidade de desenvolvê-la de modo a torná-la mais eficaz. Ele está preocupado apenas com o processo da equipe e como funciona, e não com as tarefas ou a produção, exceto quando essas têm importância dentro de seu processo.

Um instrutor típico apresenta as seguintes características:

- participa das reuniões da equipe, auxiliando-a a fazer a revisão de suas tarefas.
- oferece apoio ao líder da equipe, ajudando-o a desenvolver seu estilo; discute as dificuldades particulares que o líder tem na

condução da equipe; oferece as perspectivas e percepções a respeito dos pontos fortes e fracos da equipe; identifica os recursos que o líder pode acionar a fim de ser mais eficiente (técnicas e abordagens, apoio visual, colegas, cursos e assim por diante).

- conversa com os "clientes" da equipe (consulte o capítulo 2) garantindo que estes dêem retorno à equipe ou o façam por si mesmos.
- incentiva os membros da equipe a monitorarem sua própria eficácia, auxiliando-os sobre como fazer isso.
- comunica-se com outros técnicos de equipes, mantendo a empresa atualizada acerca do ponto em que o trabalho da equipe está, em geral, atingindo suas propostas, e o que mais deve ser modificado.

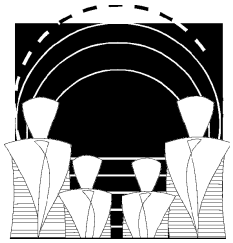
Poucas equipes precisam de um instrutor — ou têm condições de justificar os custos de um em período integral. Dessa forma, os instrutores são, com mais freqüência, pessoas que têm outras ocupações. Devido a uma atitude peculiar e um interesse no trabalho em equipe, essas pessoas exercem a função de instrutores talvez durante algumas poucas horas por semana. No restante de seu tempo, são engenheiros, treinadores, advogados, gerentes... qualquer coisa. E não há dúvida de que eles mesmos pertençam a equipes.

Seis importantes habilidades para líderes e instrutores de equipes

Os líderes e os instrutores de equipes têm funções que se sobrepõem. Em diversas equipes o líder também é o instrutor (considera-se mais proveitoso que haja um instrutor separado quando o líder precisa de um alto nível de apoio pessoal).

Se você deseja aprimorar seu desempenho tanto como líder quanto como instrutor de equipe, aqui estão as aptidões mais importantes que você precisará desenvolver:

- sensibilidade quanto aos medos, preocupações e esperanças não exprimidos pelas pessoas.
- atenção cuidadosa e apurada para observar e escutar.
- habilidade para conduzir revisões de modo positivo e construtivo.
- treinar pessoas e equipes em novas formas de trabalho.
- apoiar indivíduos e equipes nos momentos de fracasso ou dificuldade.
- auxiliar os membros da equipe de modo que dêem retorno uns aos outros.



capítulo 4

Será que sou um membro natural de equipe?

Qual a função dos indivíduos dentro da equipe?

É verdade que algumas pessoas consideram mais fácil trabalhar em equipe do que outras. Pessoas que têm uma abordagem mais individualista, que sentem uma dificuldade muito grande para se comunicar com outras talvez prefiram acompanhar uma tarefa do início até sua conclusão, com o mínimo de interação possível. Pessoas muito competitivas podem sentir dificuldade em substituir objetivos pessoais por objetivos de equipe. Aqueles que gostam de tomar decisões rápidas podem se sentir frustrados ao terem de participar de discussões, debates e trabalhar mediante um consenso geral.

Mas quando se fala em "membros naturais de equipe", geralmente estamos nos referindo às seguintes qualidades:

- disposição para compartilhar oportunidade e crédito.
- comunicação pronta, aberta e direta.
- simpatia.

Existem poucas pessoas que não conseguem demonstrar essas qualidades em alguns níveis, sob um determinado e correto contexto

de equipe, como uma equipe bem liderada que apresente tanto objetivos claros quanto métodos de trabalho eficazes, com parceiros que são respeitados e em quem se confia.

Contudo, o que é mais interessante do que a diferença, a grosso modo, entre "membros naturais de equipes" e o resto, é explorar as diferenças existentes entre os indivíduos dentro de equipes, entre a variedade de contribuições feitas pelos membros da equipe, e como os diferentes estilos podem ser justapostos a fim de se obter uma equipe que seja mais do que a soma das partes.

Assim, neste capítulo apresentamos dois testes que o ajudarão a explorar o que você irá levar naturalmente à equipe, bem como a pensar a respeito das diferentes contribuições feitas por seus companheiros.

Teste de estilo de raciocínio

Como as pessoas abordam problemas, como chegam às decisões, como escolhem, ponderam e utilizam as informações – todos esses são componentes do "estilo de raciocínio". Seu estilo de raciocínio irá influenciar, de modo profundo, sua contribuição para a criatividade e tomada de decisões da equipe. Talvez você possa descobrir que o conflito habitual entre você e outro membro de equipe é, de fato, o resultado das diferentes perspectivas de ambos, com relação a certos assuntos. Você pode aprender a capitalizar seus próprios pontos fortes de raciocínio e abrir um caminho entre você e os membros de sua equipe identificando seu próprio estilo de raciocínio.

O teste que se segue é baseado na famosa teoria de Jung sobre os tipos psicológicos e o "Inventário de Tipos de Myers-Briggs", desenvolvido com base nessa teoria. O teste apresenta quatro perguntas a respeito de estilo de raciocínio, que correspondem a quatro importantes fontes de diferenças entre as pessoas:

- Sou um pensador ativo ou um pensador reflexivo?
- Sou um pensador que se baseia em fatos ou um pensador que se baseia em idéias?
- Sou um pensador orientado para a lógica ou um pensador voltado para os valores?
- Sou um pensador sistemático ou um pensador esporádico?

A fim de descobrir a qual dos pares você pertence, preencha as afirmações abaixo que melhor se apliquem a você. Em seguida, para cada par, conte as marcas que fez. Caso você tenha mais marcas preenchidas na área de "raciocínio orientado para a ação" do que em "raciocínio orientado para a reflexão", será fácil perceber qual será seu estilo de raciocínio. E assim por diante (tenha em mente que talvez você não seja tão fortemente inclinado para um determinado estilo entre os quatro).

Assim que você tiver identificado suas características de raciocínio predominantes, leia novamente e com atenção todas as afirmações para cada par de estilos de raciocínio. Você consegue encontrar alguém, dentro da equipe, que seja seu oposto, para qualquer dos pares? As afirmações podem revelar os pontos fortes e fracos desse membro, comparando-os aos seus? Como trabalhar em conjunto para extrair os pontos fortes de ambos?

Este teste irá auxiliá-lo a avaliar por que uma equipe eficiente toma melhores decisões do que um único indivíduo: ela tem maiores perspectivas e abordagens potenciais disponíveis para tanto.

Ação		**R**ef**l**e**x**ão	
Gosto de reuniões	❑	Gosto de refletir a respeito de um assunto antes de me posicionar a respeito dele	❑
Gosto de falar a respeito de minhas idéias com alguém	❑	Mantenho-me em silêncio, com freqüência, em reuniões	❑

(continua)

Ação		**Ref**l**ex**ão	
Acredito que posso extrair energia e idéias de muitas discussões	❑	Às vezes me canso de ter de explicar coisas às pessoas e escutar os pontos de vista delas	❑
Sou, geralmente, um dos que mais contribuem em uma discussão	❑	Costumo envolver as pessoas nas coisas com as quais esteja trabalhando após ter raciocinado a sós	❑
Geralmente os outros sabem o que estou pensando	❑	Geralmente as pessoas me perguntam como cheguei às minhas conclusões	❑
Não me aborreço com interrupções nem mudanças de rumo	❑	Considero ser fácil demais atirar-se à uma tarefa sem raciocinar a respeito	❑
Geralmente sou o primeiro a expor minhas opiniões	❑	Geralmente sou o último a expor minhas opiniões	❑
Às vezes me preocupo se falei demais em uma reunião	❑	Às vezes sinto que as pessoas subestimam o pensamento que investi em uma decisão	❑
Gosto de saber as idéias de outros e de ver a reação das pessoas às minhas idéias	❑	Às vezes esqueço de consultar outras pessoas	❑
Acho que não vale a pena passar muito tempo pensando sem se fazer alguma coisa	❑	Gosto de achar que o que digo é muito bem pensado	❑

(continua)

Fatos		Idéias	
Sou conhecido por ter abordagens pragmáticas	❑	Sou conhecido como uma pessoa de idéias	❑
Geralmente eu lembro as pessoas sobre a realidade da situação	❑	Prefiro pensar no conjunto ao invés dos detalhes	❑
Às vezes fico impaciente com idéias visionárias	❑	Geralmente comentam sobre meu entusiasmo	❑
Geralmente penso que as pessoas dão pouca atenção aos fatos	❑	Sou bom para criar padrões e elos sem me basear em situações e fatos	❑
Geralmente sou a pessoa que, nas reuniões, chama a atenção dos outros pontos importantes	❑	Aprecio idéias e conceitos	❑
Faço com que as pessoas deixem claro os estágios de seu raciocínio	❑	Acredito ser mais útil, com freqüência, esquecer as restrições e pensar de forma otimista	❑
Gosto de acompanhar um argumento até o fim para verificar se dará resultados	❑	Sinto frustração com pessoas que precisam de tudo explícito	❑
Acredito ser importante verificar as abordagens anteriores e posteriores que já funcionaram	❑ ❑	Sempre penso em novas possibilidades	❑
Acredito que se pode aprender muito com o passado	❑	Às vezes sou surpreendido por problemas de fato e detalhes	❑
Sou melhor convencido por fatos e lógica do que por argumentos inspirados	❑	Acho chato analisar o passado e o presente	❑
		Acho que se perdem, com freqüência, as oportunidades de mudanças positivas por causa dos pessimistas e dos censores	❑

Lógica		Valores	
Posso ser bastante imparcial quando é preciso tomar decisões	❑	É natural para mim pensar no aspecto humano dos assuntos	❑
As pessoas dizem que meu raciocínio é lógico	❑	Acredito que o coração e a alma sejam tão importantes quanto a lógica	❑
Às vezes magôo as pessoas sem querer, quando estou simplesmente tentando chegar à resposta correta	❑	Geralmente, meu próprio sistema de valores influencia minha abordagem frente a problemas	❑
Acredito que a discussão, o debate e os desafios são necessários para testar idéias e propostas	❑	Não me sinto à vontade quando há conflito e desarmonia dentro dos grupos dos quais faço parte	❑
Acredito ser mais importante tomar uma decisão racional do que levar as pessoas a concordar com você	❑	Acredito que o mais importante na tomada de decisões é conseguir o compromisso das pessoas	❑
Quando estou sob pressão, coloco o trabalho em primeiro lugar e posso ser rígido com as pessoas	❑	Acredito que conquistar a confiança das pessoas é tão importante quanto estar certo	❑
Acredito que as emoções prejudicam uma decisão correta	❑	Sou sensível aos valores e sentimentos dos outros	❑
Geralmente, não permito que meus próprios valores e emoções influenciem qualquer decisão	❑	Quando estou sob pressão, o sentido de harmonia e de grupo tornam-se ainda mais importantes para mim	❑
Acredito que a justificativa primordial para se fazer algo deve basear-se em uma análise lógica dos prós e contras	❑	Sou bom em criar afinidades com pessoas sem espaço	❑
Posso dizer que, quanto maior a pressão, mais racional eu me torno	❑	Acho o perdão mais importante do que a justiça	❑

Ordem		Espontaneidade	
Geralmente sou aquele que organiza a ordem do dia nas reuniões	❑	Não ligo de pensar com os pés no chão — na verdade, gosto muito disso	❑
Sou conhecido pelo meu senso de horário	❑	Acredito que é importante manter a mente aberta pelo maior tempo possível	❑
Acredito que é importante planejar com antecedência e manter o plano, a menos que se façam provisões explícitas para a mudança	❑	Às vezes fico tão tomado pela discussão que até esqueço o que deveria ser decidido	❑
Fico impaciente com reuniões que não chegam a lugar algum	❑	Acredito que uma série de problemas é causada por excesso de firmeza	❑
Certifico-me de que as pessoas entenderam quem vai fazer o quê e quando	❑	Às vezes sinto que fui precipitado em dar minha opinião	❑
Gosto de ser informado com antecedência, pois assim posso me preparar de acordo	❑	Sou muito receptivo a novas exigências e novas informações	❑
Acredito que, em geral, é mais importante tomar uma decisão do que tomar a decisão “correta”	❑	Tudo o que é previsível me chateia	❑
Em geral, sou aquele que faz com que a discussão encaminhe-se para uma conclusão	❑	Às vezes, protelo uma sensação de que algo talvez se modifique, mudando assim toda a situação	❑
Trabalho de forma estruturada e metódica	❑	Gosto mais do processo que conduz a uma decisão do que propriamente da decisão	❑
Às vezes, quando já formei uma opinião, recuso-me a debater mais sobre um assunto	❑	Sou bom em realizar as coisas no último instante	❑

Esperamos, agora, que você tenha uma idéia sobre qual o seu estilo de raciocínio, e como este irá conduzi-lo de forma mais eficiente em sua equipe. No capítulo que segue apresentarei uma estrutura de resolução de problemas em equipe, que ajudará a fazer o melhor uso dos diferentes estilos de raciocínio que seus membros apresentem.

Teste de funções dentro da equipe

O mais conhecido modelo de diferenças individuais no contexto da equipe são as "Funções de Equipe de Belbin". Este modelo baseia-se no estudo dos hábitos de trabalho de um sem-número de equipes, e abrange mais aspectos que o de estilos de raciocínio. Ele considera o estilo social, a predominância e também as características emocionais.

De acordo com a pesquisa de Belbin, existem nove funções de equipe. Eu as relacionei abaixo, destacando-as com marcadores de itens, para descrever cada uma delas. Caso grife os marcadores que se aplicam a você, terá uma idéia de qual ou quais funções você poderá exercer dentro de sua equipe. Faça a si mesmo as mesmas perguntas, da forma como fez com o teste de estilos de raciocínio, a fim de conhecer algumas das funções que possam ser atribuídas a seus companheiros de equipe.

Tabela 6
Funções de equipe de Belbin*

O executor
- estável e controlado — um organizador prático
- transforma as idéias em tarefas administráveis

(continua)

* Esta tabela, embora se baseie em Belbin, possui um material que nossa Consultoria desenvolveu a fim de ajudar as pessoas a compreender as funções, não sendo Belbin responsável pela mesma.

- não se abala nem desanima facilmente
- uma mudança súbita nos planos pode derrubá-lo
- precisa de estruturas estáveis e tenta criá-las

O investigador de re**c**ursos

- à primeira vista é simpático — calmo e sociável
- agrupa os contatos externos
- um vendedor, diplomata ou oficial de ligação; pode ser confundido com a "pessoa de idéias", mas carece da originalidade pessoal que o distingue do Planejador (veja abaixo)
- evita que a equipe fique estagnada e perca o contato com o mundo externo

O **c**oordenador

- esclarece os objetivos do grupo e define a ordem do dia
- é estável, dominante e extrovertido
- gerencia e coordena; não é necessariamente brilhante, e é raro que tenha boas idéias
- é dominante, mas de forma mais calma, não-agressiva
- um líder social

O modelador

- é ansioso, dominante e extrovertido
- é o líder de tarefas; "modela" os esforços da equipe
- é impulsivo, impaciente — frustra-se com facilidade
- é rápido para desafiar e rápido para responder a desafios
- encara a equipe como uma extensão de seu próprio ego

Planejador ou **c**riador

- é bastante inteligente
- difunde o que os outros criaram
- é uma pessoa de idéias — tem raciocínio original e radical
- é mais provável que comece a procurar abordagens originais
- talvez não consiga digerir bem críticas às suas idéias — pode ofender-se e emburrar-se

(continua)

O monitor-avaliador

- bastante inteligente; estável e introvertido numa equipe ponderada
- sério, não se agita; faz uma análise imparcial, sem paixões
- não tem idéias originais, mas é provável que impeça a equipe de entrar em algum projeto mal-encaminhado
- possui as melhores habilidades: assimilação, interpretação e avaliação de grandes volumes de material complexo por escrito
- pode reduzir a moral do grupo, abafando-a na hora errada

O trabalhador

- é o mais sensível da equipe; é quem mais está ciente das necessidades e preocupações de cada um
- simpático, popular, consegue acalmar os ânimos — é o "cimento" da equipe
- é bom ouvinte, comunica-se livremente e incentiva os companheiros
- não gosta de enfrentar pessoas

O finalizador

- é ansioso e introvertido
- só se acalma ao ter verificado pessoalmente cada detalhe
- mantém um senso permanente de urgência
- tem autocontrole; demonstra impaciência e intolerância com os membros mais informais da equipe
- pode ficar entretido com os pormenores, talvez preocupando o grupo

O especialista

- apresenta alto grau de perícia em sua área
- é introvertido
- está estritamente concentrado em seus conhecimentos e/ou habilidades; não se interessa por assuntos de equipes ou pessoas que demandem maior abrangência
- pode ser um tanto autônomo, fazendo o que acha certo
- contribui de modo bastante significativo para a capacidade da equipe

Uma vez identificado o tipo de contribuição que você dará com mais naturalidade à equipe, faça a si mesmo as perguntas a seguir (pensar a respeito desses itens o ajudará a não limitar a si mesmo nem a equipe) :

- Será que sou exclusivo na equipe?
- Até que ponto minha abordagem é importante para o que a equipe deseja alcançar?
- Até que ponto meu comportamento deve ser “natural” e até que ponto devo conter meu estilo natural?
- Quem é o mais diferente de mim?
- Como posso trabalhar de forma eficaz com essa pessoa?
- Quem é o mais parecido comigo?
- Como evitar uma “panelinha” com essa pessoa?
- Como gostaria de me desenvolver pessoalmente por meio do trabalho com essa equipe?

capítulo 5

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

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

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

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

Instrumento 1: a técnica (enganosamente) simples do "brainstorming"

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

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

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

Eis duas regras básicas do *brainstorming*:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Estágio Três: criação de idéias
Este é o estágio do *brainstorming*, em que as regras desse processo, já descritas neste capítulo, devem ser aplicadas.

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

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

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

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

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

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

Instrumento Três: plano de ação

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

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

Tabela 7
Formato de plano de ação

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

Instrumento Quatro: Plano de Desempenho Eficiente — PDE

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

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

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

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

Instrumentos Cinco e Seis: *flipcharts* e murais

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

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

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

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

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

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

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

Uma empresa deve:

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

Leituras complementares

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

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

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

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

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

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

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

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

© EDITORA ABRIL S.A.

TRABALHO EM EQUIPE

Alison Hardingham

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

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

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

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

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

ISBN 85-213-1004-8
9 788521 310044

PUBLICADO SOB AUTORIZAÇÃO DE ABRIL MARCAS LTDA.