

## Formação e Dinâmica do Trabalho de Equipa

Equipa?

Conjunto de pessoas -com ligação socio-afectiva- cujos esforços colectivos são orientados para a realização de trabalho ou para alcançar um objectivo claro para todos e pretendido por todos.

Características

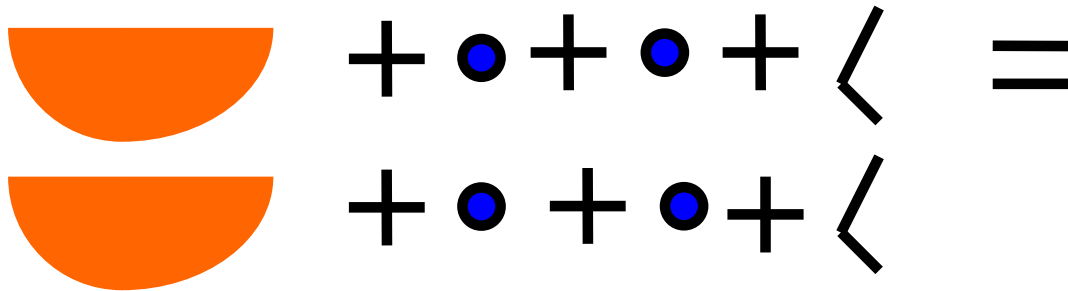
- ❖ Pequeno número de elementos
  - imposto por exigência de eficácia
- ❖ Qualidade da ligação interpessoal
  - identidade, sentido de pertença, cultura comum. Não só adesão, mas aceitação e vontade de adesão.
- ❖ Envolvimento pessoal
  - não soma de pessoas mas um todo, um grupo psicossocial vivo e em evolução, uma interdependência, em que cada um contribui com os seus conhecimentos, a sua competência, a sua técnica, e também a sua pessoa. É uma complementaridade de acção, mais do que uma identidade.
- ❖ Uma unidade, um todo.
- ❖ Uma intencionalidade comum para um objectivo colectivo aceite e desejado
  - há cooperação e co-responsabilidade. Cada um concorre por si, pelos outros e com os outros para uma sucessão de acções que são a razão de ser da equipa.
- ❖ Limitações que só são visíveis para o observador externo mas que não parecem criar obstáculos para os elementos
  - não jogar um papel individual,
  - trabalhar para a equipa
  - comportar-se como elemento da equipa
  - perda de graus de liberdade individual
  - aceitação de uma estratégia comum
  - coordenação de esforços
  - disciplina
- ❖ Uma organização
  - a estrutura da equipa varia segundo o tipo de acção e o contexto dos seus objectivos, mas é sempre necessária uma organização de papéis e uma distribuição de tarefas.
- ❖ Um líder com uma visão clara do seu papel como coordenador do processo e não como controlador de pessoas.
- ❖ Concordância sobre uma visão, uma missão e uma estratégia como equipa.
- ❖ Implementação levada a cabo por um indivíduo ou subgrupo.
- ❖ Há comunicação regular em equipa que assegura a partilha de experiências e o suporte dos outros na resolução de problemas pessoais.

Equipa X Grupo

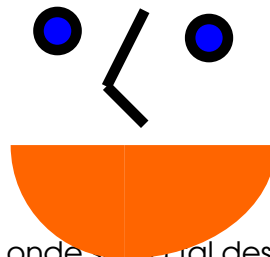
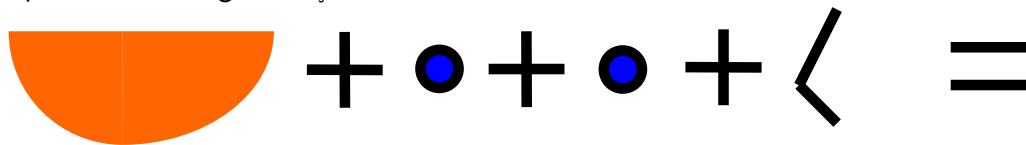
A Equipa pode ser criada pelo líder num relativamente curto espaço de tempo. Uma das diferenças mais marcantes entre um grupo de indivíduos e uma

equipa de trabalho é que o grupo produz “negargia” ao passo que a equipa produz sinergia.

Negargia significa que os valores gerados colectivamente pelo grupo são menores do que teria sido gerado se os elementos tivessem trabalhado individualmente. Por isso tanta gente diz que trabalha melhor quando está sozinha.



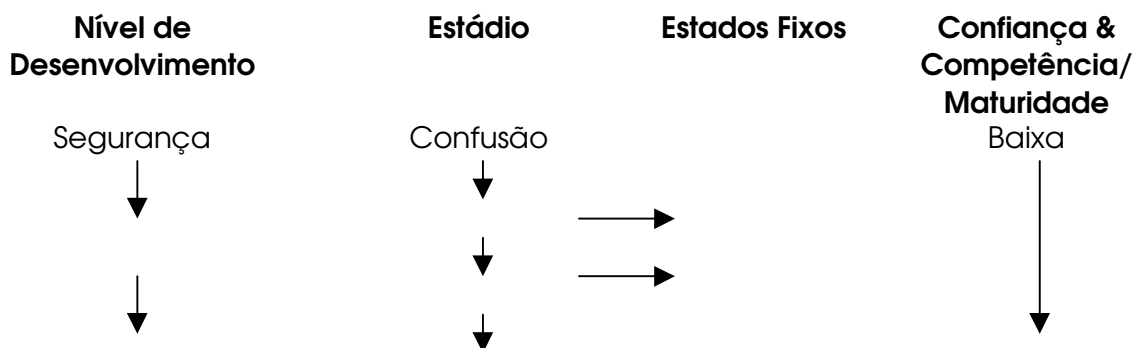
Sinergia acontece só quando se dá uma descoberta no grupo. As interacções dos indivíduos nos grupos produzem o desenvolvimento de novos conhecimentos, insights, soluções que nenhum dos elementos sozinhos poderiam ter produzido. São criados valores que constituem mais-valias para os desempenhos da organização.



Se conseguir criar um ambiente onde se dá tal descoberta, terá criado uma equipa eficaz.

### Níveis de Desenvolvimento da Equipa

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 e ao colocar em acção das estratégias adequadas pelos seus elementos.



	Conflito	Controlo
Auto-Estima	Cooperação	Consenso
Crescimento	Comprometimento	Alta

#### Confusão

- Quando o grupo se encontra pela primeira vez encontra-se a um baixo nível de desenvolvimento: Está Imaturo. Existe um alto grau de confusão graças à pouca familiaridade e a incerteza gerada pelo novo ambiente.
- Os elementos preocupam-se consigo mesmos e nas suas necessidades em detrimento dos outros.
- Tendem a ser cautelosos, reservados e a estar alerta.
- Existe uma preocupação geral em estruturar e encontrar um objectivo que possa vencer a confusão irritante.
- Alguns elementos considerarão todos os outros, líder inclusive, como seres hostis.
- Tende a haver muito silêncio e pausas e pouca comunicação.
- As pessoas tenderão a ser bem-educadas e a mostrar a sua melhor face.
- Haverá dependência do líder e ele terá de estar ciente disso e escolher com cuidado os comportamentos a ter nesta fase: terão implicações no percurso que o grupo tomará.

#### Convém:

- Reconhecer a realidade das atitudes individuais despensalizando-as.
- Gerir Expectativas: O seu papel como líder, a direcção desejada para a equipa, o contexto e natureza da tarefa.
- Confirmar os comportamentos e abordagens que podem vir a gerar o sucesso
- Introduzir métodos de trabalho em equipa.

#### Conflito

- Indivíduos criam a sua própria base de poder: Confronto, Rebelião e Sub-Grupos
- Sentimentos de isolamento e exclusão.
- Falta de confiança no papel que lhe é destinado.
- Falta de sentido de objectivo, direcção, propósito
- Agendas escondidas e manobras por detrás do pano.
- Sabotagem deliberada da autoridade do líder.
- Dificuldades na gestão do tempo
- Dificuldade de aceitação das novas ideias

#### Como garantir que esta fase é transitória ou até preveni-la?

- Conjuguar sempre que possível a orientação para a tarefa e para o relacionamento interpessoal.
- Utilizar técnicas conjuntas de resolução de problemas
- Reconhecer a incerteza que os elementos estão a sentir

- Gerir as expectativas
- Construir uma visão partilhada, concordar nos objectivos e papéis que envolvam cada indivíduo pode criar os laços necessários a um bom trabalho de equipa.
- Boa gestão do tempo e dos esforços: O que pode e deve ser atingido em cada reunião.

#### Controlo

- Um líder forte e dominante com uma visão clara pode impo-la aos outros membros da equipa que estão a funcionar a um nível mais baixo de desenvolvimento.
- O grupo torna-se um instrumento imperfeito que leva a cabo os desejos do seu líder. O sistema de interligação é o próprio líder (no extremo poderá haver um culto da personalidade do líder que todos tentam imitar).
- Não existe resolução de problemas em conjunto nem descoberta no seio da equipa.
- O grupo (grupo e não equipa) torna-se fechado e introvertido, evitando todo o estímulo externo que possa pôr em causa a figura do líder.
- O comprometimento dos seguidores pode levar a uma manutenção desta fase por longos períodos de tempo.
- Quando o líder sai, o grupo morre.
- Se o líder é dominante, mas não visionário, o controlo será parcial e temporário e a maior parte do tempo será passada na fase de conflito.

#### Cooperação.

- Os indivíduos respondem ao ambiente positivo criado pelo líder e respondem-lhe (ele é um bom modelo de funcionamento) e às técnicas tais como a chuva de ideias, onde estão visivelmente envolvidos no processo de tomada de decisão.
- Emerge um sentimento de identidade do grupo e os elementos do grupo estão preparados para modificar as suas ideias desde que baseadas em factos apresentados por outros membros do grupo.
- As aptidões de questionamento e escuta melhoram significativamente.
- Se surgir um conflito, ele é visto como um problema do grupo e não baseado em vencedores e vencidos individuais.
- O feedback ajuda a ligação e o desempenho.

#### Consenso.

- O foco do grupo está no relacionamento interpessoal: todos se sentem confortáveis uns com os outros e com a equipa.
- Emerge o "pensamento de grupo" ou "um por todos" : O elemento individual, o desafio e a luta pela descoberta perde-se.
- Os indivíduos resistem a injectar controvérsia para não estragar a harmonia. Sempre que surge uma ideia, todos a acarinham e aceitam.
- Pode levar séculos a levar a cabo uma tarefa, posto que o grupo, qual rebanho, segue numa direcção e depois noutra mas sem se focalizar no

desempenho e prossecução dos objectivos da tarefa. Não estão comprometidos com a tarefa.

- É complicado passar para uma fase de comprometimento porque os elementos sentem-se tão bem que estão convencidos que já lá estão!

#### Comprometimento

- Situação dinâmica, onde a partilha de ideias, energia, compreensão e comprometimento levam a equipa para direcções que não tinham sido anteriormente previstas e para níveis de desempenho não antecipados quando se começou a trabalhar.
- O líder deverá assegurar-se que os desafios e os horizontes se podem expandir por forma a que a equipa funcione e cresça continuamente.
- A equipa torna-se numa unidade em auto-gestão.

Uma equipa eficaz procede da seguinte forma:

1. Designação de um coordenador do processo
2. Certificação de que a tarefa é correctamente entendida por todos os membros e correctamente definida.
3. Identificação e Remoção de pressupostos inválidos - redefinição da tarefa.
4. Desenvolvimento de opções para completar a tarefa
5. Tomada de decisão
6. Implementação
7. Verificação de que a tarefa foi bem completada

#### Construir uma equipa

É necessário possuir uma ideia clara dos objectivos a atingir na primeira reunião e porquê.

Explícite e justifique o que quer que seja que tenha planeado fazer. Se os membros da equipa já tiverem tido acesso a uma agenda antes da reunião, tanto melhor. Desta forma estará já a começar a remover a incerteza.

Não esmoreça com os silêncios. Ao início as pessoas tendem a exprimir a sua concordância com quase tudo o que disser (nível de confusão) e fá-lo-ão preferencialmente através do comportamento não-verbal.

Seja honesto consigo mesmo. Se já é líder da equipa há algum tempo, e se está a tentar introduzir um novo estilo de trabalho, seja verdadeiro com a sua atitude

habitual e explique o que se está a passar aos membros. Eles poderão verificar se você está a falar a sério através do que de facto se passar a seguir.

### **1.** Reconheça a Incerteza

O âmago da sinergia no trabalho de equipa é a resolução de problemas. Se conseguir levar a cabo uma descoberta pelo grupo logo na primeira reunião (chuva de ideias sobre a visão, a definição da tarefa ou mesmo o processo para a conseguir concretizar), estará a estabelecer um padrão de comportamento que gerará sucesso. Também estará a provar à sua equipa que, seja qual for o seu estilo pessoal, você está a comprometer-se de facto quando disse que queria melhorar o estado de coisas e o desempenho da equipa.

### **2.** Acordar um Objectivo

A tensão diminui assim que todos sabem e compreendem os porquês da sua presença ali.

### **3.** Partilha de Conhecimento

Partilhe o que sabe com os outros, por exemplo a importância do processo na construção de equipas e desempenho de tarefas, como é que uma equipa pode tomar decisões em conjunto, como melhorar a qualidade dessa decisões, a importância da equipa conhecer e utilizar as suas forças, e assim por diante.

### **4.** Explique o seu papel

O seu papel é de ajudar a construir uma equipa eficaz, gerir um processo acordado por todos para atingir os objectivos da equipa e da tarefa em causa. Também deverá explicar que existem momentos de crise em todas as equipas e que nessas alturas terá de assumir o controlo, se bem que se comprometa sempre a explicar as suas razões de acção.

### **5.** Introduza e aplique a técnica de chuva de ideias

Quanto menos falar e a equipa escutar, melhor. Quanto mais questões colocar melhor. Entre no modo de funcionamento de descoberta o mais cedo possível. Se a chuva de ideias é uma técnica nova terá de explicar o seu princípio e o seu processo e talvez praticá-la nalguns temas pouco importantes, por forma a criar a atmosfera correcta. Aplique a chuva de ideias à questão: O que precisamos fazer para construir uma equipa eficaz?

### **6.** Acordo de Processo

Da chuva de ideias virá um processo de construção de equipas. Você pode contribuir para a chuva de ideias, e se tiver uma visão antecipada de qual o melhor processo (desde que esteja preparado para alterá-la em função da decisão da equipa) ainda melhor. Não aceite um processo inferior só para que haja consenso.

### **7.** Acordo de Acção

Antes do fim de qualquer reunião deve haver uma revisão do que foi feito e uma confirmação de que não existem dúvidas. Depois deve haver concordância sobre quem faz o quê até quando.

## **8.** Acordo do tempo e objectivo da próxima reunião

Certifique-se de que todos anotaram nos seus organizers a data e hora da próxima reunião e de que todos poderão ir e marquem a agenda (assuntos a tratar na próxima reunião).

A primeira reunião é marcante para o desenvolvimento do trabalho em equipa. Logo que a equipa se desenvolva em termos de confiança e competência, deverá começar a fornecer dados de avaliação aos indivíduos sobre os seus desempenhos. Porém não o faça cedo de mais, e assegure-se de que tais sessões têm a concordância de todos e de que se segue a regra da crítica em Sandwich, ou seja uma coisa a ser mantida, uma a ser modificada e por fim, outra coisa a ser mantida.

**Trabalho Elaborado por Guiormar Gabriel, psicóloga**