Equipes



Profa. Fani Lúcia Martendal Eberhardt

Ambiente para desenvolvimento de Equipes

"O ambiente interno das organizações é dinâmico, repleto de expectativas, motivações e estados de ânimo que estão sempre apontados para os tão esperados resultados."

"Os ambientes de alta performance ou alto desempenho ... são preparados estrategicamente para que pessoas, processos e tarefas sejam orquestrados, visando aos resultados"

"Em um ambiente de alta performance, a efetividade é a prática, e esta é sustentada por uma série de fatores"

- > eficiência (realizar da melhor maneira)
- eficácia (realizar corretamente)
- > efetividade (eficiência + eficácia).

Esses fatores "são característicos da própria performance individual; ...da performance do trabalho em equipe; ... da condução dos trabalhos por uma liderança"

"A performance é o resultado do conjunto de esforços físicos, mentais, morais e emocionais, que podemos também nomear como empenho."

"O desempenho é a medida do empenho."

Quando nos empenhamos em uma atividade e "esta aplicação de empenho para realizar algo, se estiver direcionada, compartilhada a todos de um grupo, conduzida por pessoas com a mesma sinergia, pode transformar uma atividade coletiva em uma atividade de equipe."

Os fatores que influenciam o ambiente de alta performance são:

"planos e metas alinhada com o empenho individual e coletivo guiado por uma liderança efetiva."

Conceito de Equipe

"Uma equipe é um grupo que tem objetivos bem definidos, e todos os seus integrantes buscam essas mesmas metas por meio de habilidade complementares e de um contínuo processo de experimentação e troca de experiências."

Conceitos de Grupo

"Um grupo é uma reunião de duas ou mais pessoas que interagem frente a um objetivo."

Um grupo se forma quando: "Duas ou mais pessoas que são Psicologicamente conscientes umas das outras e que Interagem para atingir uma Meta comum."

Transformando grupos em equipe

"As organizações que buscam ter um diferencial de mercado devem atuar sobres seus grupos de trabalho para que consigam atingir a fase da maturidade e sejam fontes de vantagens competitivas, estimulando o comprometimento e a produção de resultados por meio da sinergia de esforços, de modo a transformar grupos em equipes de trabalho."

"A essência de uma equipe é a interdependência entre seus membros. Cada membro de uma equipe necessita dos demais para realizar o trabalho;"

"Uma equipe não terá sucesso se um só membro não cumprir sua tarefa. A interdependência cria colaboração... que levam uma equipe ao alto desempenho."

Por que buscamos fazer parte de um grupo ou equipe

"Independentemente do grupo ou grupos de que uma pessoa faça parte, as necessidade de participar de grupos podem ser caracterizada em três níveis:

- > Inclusão;
- > Controle; e
- Afeição."

<u>Inclusão</u>

"é a necessidade de estar em grupo *ou de estar só*, de buscar um contato suficiente para estar na companhia dos outros *ou de manter o isolamento*. Nesta fase, o novo integrante experimenta uma necessidade de **ser aceito pelos outros**, **de ser apreciado e considerado**."

Ocorrem conversas "sobre assuntos neutros"; é um momento de incertezas e desconfianças;

Controle

"é o esforço que a pessoa faz para determinar até que ponto deseja exercer controle no grupo ou abrir mão disso e permitir ser ensinado, amparado e guiado. São definidas as responsabilidade, quem exerce poder no grupo, as lideranças etc."

Podem ocorrer conflitos por opiniões divergentes; e é o momento em que se definem papeis e atribuições;

<u>Afeição</u>

"nesta fase, prevalece o desejo de manter um envolvimento harmonioso, afetuoso e de confiança no grupo."

Cada integrante desempenha seu papel; e o foco está no atingimento dos objetivos do grupo.

Atenção especial para equipe

"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 incomodas e destrutivas até o sentimento individual de decepção ou desmotivação."

Para reflexão compare um time esportivo e uma equipe de trabalho.

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

Necessidade de um Líder "Muitas pessoas não sabem ao certo o que elas ou os outros devem fazer"

"Está entregue a própria sorte" Equipe de trabalho

"Objetivos não são claros – pessoas diferentes tem ideias diferentes sobre quais são os objetivos"

"A
competição
tanto dentro
da equipe
quanto fora
dela"

Ciclo de vida da equipe

Quando uma equipe tem objetivos para serem atingidos, antes de mais nada é "preciso que se tome cuidado com determinadas características básicas da interação humana."

É importante conhecer os diversos estágios pelos quais a equipe passa.

A equipe

- "Não está desenvolvida;
- Está em formação;
- Preocupa-se em dividir tarefas".

- "Cortesia consciente;
- Constrangimento;
- Entusiasmo;
- Comunicação empolada, artificial;
- Uma sensação de "lua-de-mel";
- Sem muitos progressos em relação ao trabalho".

A equipe

- "está experimentando;
- É tumultuada;
- Preocupa-se em " como poderemos trabalhar juntos".

- "conflito;
- Debates e discussões animadas;
- Experimentando modo diferentes para trabalhar como equipe;
- Algumas tarefas começam a ser cumpridas".

A equipe

- "está madura;
- Está executando tarefas;
- Preocupa-se em atingir seus objetivos".

- "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!"

A equipe

- "está chegando ao fim;
- Lamenta-se;
- Preocupa-se em agitar e sair atrás de novas tarefas".

- "falta do que fazer;
- Comemoração de realizações;
- Sensação de tristeza;
- Planejamento para novas equipes
- As pessoas dizem adeus!"

Características das super equipes

- "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 realização dos objetivos;"

Manutenção da equipe

"Para o senso de equipe permanecer, é importante que os gestores se preocupem com a manutenção de alguns fatores que sustentam a equipe, são eles:"

"Maturidade emocional nos relacionamentos; Clareza e transparência nos objetivos; Comunicação; Conhecer prazos e recursos disponíveis; Disposição para aprender e mudar; Respeito mútuo; e Confiança."

Maturidade emocional nos relacionamentos

"sensibilizar para a aceitação das diferenças individuais, aprender com a diversidade, com o diferente;"

Clareza e transparência nos objetivos

"os integrantes da equipe tem que conhecer os objetivos, as metas da empresa;"

Comunicação

"sensibilizar para a troca, para o feedback; falar sobre sentimentos, dar e receber sugestões;"

Conhecer prazos e recursos disponíveis

"os integrantes devem ter um panorama do que devem fazer, de como e de até quando fazer;"

Disposição para aprender e mudar

"sensibilizar para aprender com os erros, mudar de estratégias, compartilhar conhecimentos;"

Respeito mútuo

"desenvolver uma relação de confiabilidade e comportamento ético;"

Confiança

"acreditar na equipe e na ideia de que é possível atingir os objetivos do grupo."

Diagnóstico da equipe

"Você sente orgulho em pertencer a essa equipe?

Aprecia as reuniões de trabalho?

Confia na habilidade da equipe para atingir as metas?"

Se alguma dessas respostas for NÃO, algo está errado. É importante fazer um diagnóstico para melhoria do processo.

Para uma verificação rápida do funcionamento da equipe, utilize o "acrônimo PERFORM" = desempenhar

"Produtividade: A equipe está realizando trabalho suficiente?

Empatia: Os membros da equipe sentem-se a vontade uns com os outros?

Regras e objetivos: Eles sabem o que devem fazer?

Flexibilidade: Estão abertos para influencias e contribuições externas?

Objetividade: Eles dizem o que pensam?

Reconhecimento: Elogiam-se uns aos outros e divulgam seus resultados?

Moral: As pessoas querem fazer parte dessa equipe?"

Para uma verificação rápida do problema da equipe, com o PERFORM

"Produtividade: um chefe mal-humorado

Empatia: não há café nas reuniões

Regras e objetivos: rostos que revelam dúvidas

Flexibilidade: pessoas de fora, irritadas, falando da mentalidade fechada

Objetividade: silêncio

Reconhecimento: calúnias e difamações

Moral: todos foram embora."

Desvantagens de trabalhar em equipe

- "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;
- As equipes começam a disputar entre si, em detrimento da empresa como um todo."

Vantagens de trabalhar em equipe

- "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, ideias e produção, que tornam-se fluentes, além das diferentes atividades que influenciam os procedimentos críticos de cada um."

* "Às vezes, o trabalho em equipe é a única maneira para fazer determinada tarefa."

Isso não é considerado estritamente como sendo um vantagem.

"Um concerto ou uma peça de teatro não podem ser apresentados sem que haja um trabalho de equipe. Assim, também, muitas das diversas tarefas essenciais e comuns a qualquer empresa chamam pelo trabalho em equipe."

Líder formando uma equipe

✓ Diga as coisas como elas são

"A divulgação completa funciona melhor quando vai além dos dados, análise e motivos: lidar com as emoções dos funcionários é o que possibilita que um esforço de mudança ganhe impulso."

✓ Desmembre a iniciativa em partes administráveis

"um projeto que envolve a organização inteira pode parecer grande demais para qualquer pessoa ou grupo de trabalho. Para mitigar tais efeitos, desmembre o projeto em fases ou etapas distintas e completas, inclusive com objetivos intermediários."

✓ Escute os funcionários

"Saber ouvir é mais importante que saber falar."

✓ Reverta o fluxo

"temos todos os tipos de sistema de gestão de cima para baixo e bons. Mas, para atingir a excelência, precisamos de um conjunto igualmente bom de instrumentos de baixo para cima."

É preciso entender que...

"a simples troca de informações e experiências e a cooperação entre pessoas enriquecem uma análise de problema, trazem muito mais alternativas para um processo decisório e tornam possível conseguir reunir esforços de modo complementar entre um integrante e outro."

"Os resultados do trabalho em equipe serão possíveis se a equipe trabalhar com uma visão "genuinamente" compartilhada, se todos olharem para o mesmo ponto focal e cooperarem."

"Aprender sobre o comportamento humano individual e coletivo é um princípio fundamental para a compreensão do que motiva pessoas. A partir disso, é preciso aprender sobre estratégia e construir um ambiente favorável à excelência quando o assunto é performance."

Habilidades do Líder de alto nível

Objetivos minuto

Metas claras

Áreas de responsabilidade

> Padrões de desempenho

Comunicação dos objetivos Elogios minuto

Dizer como se sente

Flagrar a pessoa fazendo a coisa certa

Estar presente

Reservar tempo para elogiar Reorientações - minuto

Reorientações para correção ou aprimoramento

Repreensões quando necessário Desculpas minuto

Desculpar-se quando necessário

Saber render-se

Comprometer-se a melhorar O líder precisa "saber atuar com uma equipe, cujos focos em metas e resultados e em pessoas e no relacionamento interpessoal são balanceados, ou seja, o líder de alto nível precisa desenvolver estas habilidades para conseguir atuar da melhor maneira."

Referências

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Ibpex, 2008.

STAUFFER, David. Harvard Business School. Gerando envolvimento na equipe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GUNS, Bob. A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

HARDINGHAM, Alison. Trabalho em equipe. São Paulo: Nobel, 2000. Disponível em:

FIRMINO, Janaina Priscila R. Gestão de equipes de alta performance. Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589965824.

GONÇALVES, Amanda Cristina Feitosa; RIBEIRO, Laiz Pinedo; CHAVES, Hilmar Tadeu Gestão de equipes híbridas: impactos e desafios no trabalho. **Revista Contemporânea**, [S. I.], v. 3, pág. e3335, 2024.. Disponível em:

https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3335/2727 . Acesso em 06 mai.2024.

SANTOS, Vanessa Martins dos et al. OS DESAFIOS DA GESTÃO DE EQUIPES VIRTUAIS GLOBAIS: O CASO DE DUAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TECNOLOGIA. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 23, n. 1, 2022. Disponível em:

https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/7043/4690 Acesso em 06 mai. 2024.

