

Trabalho em Equipe



Em um mundo cada vez mais competitivo, onde pessoas especialistas são cada vez mais necessárias, o trabalho em equipe é a cola que agrupa especialistas para produzirem o sucesso empresarial...

Introdução – A Importância das Equipes

Em um mundo cada vez mais competitivo, onde pessoas especialistas são cada vez mais necessárias, o trabalho em equipe é a cola que agrupa especialistas para produzirem o sucesso empresarial.

Quer seja para se manter à frente dos concorrentes, quer seja para manter o processo de criatividade em alta, quer seja para aumentar o volume de produção no sentido de atender á crescente demanda dos clientes, e principalmente quando se faz necessário o aumento da produtividade individual face a redução do quadro de funcionários o trabalho em equipe tem estado cada vez mais em xeque, pois o mesmo é o elemento chave e motor para, se não pelo menos para a sobrevivência, o sucesso de toda e qualquer empresa em qualquer segmento de atividade nos dias atuais.

Nunca antes se falou tanto em eficiência, eficácia, produtividade, criatividade e inovação, diferenciação bem como em times de alta performance.

O ativo mais importante que uma empresa pode ter são seus colaboradores, contudo um time composto de estrelas brilhantes, que não jogam em conjunto e de forma integrada gera na maioria das vezes resultados fracos se não medíocres.

Não existe mais espaço para o “faz tudo”, o mundo acelera para times compostos por especialistas, que geram em conjunto resultados qualitativos e quantitativos muito maiores eu a soma pura dos resultados individuais.

No passado os médicos ou engenheiros eram verdadeiros especialistas em generalidades; sabiam quase tudo e faziam quase tudo. Hoje estas duas categorias de profissionais se diversificou significativamente em termos de profissionais especialistas, que face ao avanço tecnológico, de técnicas, recursos atuam de forma muito mais profunda e assertiva na solução de problemas, porem em um leque muito mais restrito de atuação. Temos médicos especialistas em diversas e diversas áreas e que pela dedicação em sua especialização deixaram de ser generalistas e precisam atuar em equipes para salvar uma vida.

Similarmente temos os engenheiros especialistas, que precisam atuar em grande equipes para entregar um projeto, mesmo que pequeno. É o poder da especialização aliado ao trabalho em equipe.

Muito mais resultado com um número muito menor de pessoas, todas atuando de forma síncrona, integrada, e com alta performance individual

E você, e sua empresa, e sua equipe o que pensam disso ?

Grupos ou equipes; qual a diferença ?

Observe atentamente as figura 1.0 e 2.0 abaixo, e responda a pergunta : O que as mesmas tem em comum ?



Figura 1.0



Figura 2.0

A figura 1.0 contempla diversos grupos que possuem desejos ou objetivos muito similares porém difusos e devido a isso despendem esforços individuais desiguais em termos qualitativos e quantitativos, o que compromete o resultado geral de todos. Outra característica dos grupos desta figura é que não existe organização dos integrantes e os mesmos atuam motivados com base em objetivos próprios individuais que podem suplantam em importância o objetivo maior pretendido pelo grupo no início das ações. Observe que paradoxalmente, os objetivos pretendidos pelos pássaros aparentemente tem maior apelo

e é muito mais consonante entre os indivíduos que os objetivos observados nas fotos da passeata, da torcida, dos cortadores de cana e em especial dos operadores da bolsa de valores.

A figura 2.0 contempla grupos de pessoas, com objetivos bem definidos; pessoas que atuam de forma organizada, síncrona e que tem a consciência de que somente com o esforço e competência de cada indivíduo somadas o resultado do conjunto se tornar suficientemente grande para que os resultados ou objetivos possam ser atingidos plenamente.

Os aspectos objetivo(s) comuns, esforços conjuntos, complementares, sincronizados, a cooperação, a consciência de se fazer parte de um todo dentre outros aspectos diferenciam um grupo ou bando de uma verdadeira equipe ou time.

A importância de um líder em uma equipe!

Outro aspecto importante, não muito claro nas figuras, mas de fácil entendimento é que em todas as situações apresentadas na figura 2.0 existe um líder, alguém que coordena, controla e sincroniza os esforços individuais de forma adequada e na medida que as competências se façam necessárias. Isso não significa a existência de indivíduos superiores ou inferiores, apenas indivíduos com competências especiais que serão utilizadas quando e senecessário, sob a coordenação e orientação de um líder, que pode ou não ser especialista ou conhecedor técnico dos assuntos trabalhados pela equipe ou time; ou seja o coordenador, treinador, gestor, líder, mestre ou outro nome qualquer.

Cabe um breve comentário a respeito das palavras líder e gestor. Líder é aquele o qual as pessoas seguem porque assim o desejam, mesmo que este não tenha conhecimento técnico ou conheça a área de trabalho da equipe. As pessoas o seguem e cumprem suas diretivas porque acreditam que será melhor para todos. O gestor pode ou não ter um líder, porém possuem conhecimentos técnicos e conhecimentos de gestão de pessoas e gestão administrativa, o que lhe confere conhecimentos para orientar as pessoas a realizar suas atividades individuais e-ou em grupo de forma a que os objetivos e metas da equipe sejam

alcançados no tempo e da forma adequada. Os gestores podem ou não ter a aceitação plena dos indivíduos da equipe, estas podem ou não gostar pessoalmente do mesmo, porém para que a equipe cumpra sua missão as mesmas devem seguir suas orientações, sendo o mesmo simpático ou antipático, democrata ou autoritário.

Independentemente de ser um líder, gestor ou um líder-gestor, a grande maioria das equipes necessitam de pessoas que coordene os esforços individuais para que o resultado final aconteça.

Uma equipe, mesmo que com indivíduos não muito bem preparados ou competentes, porém com um líder-gestor inteligente e bem preparado para o cargo pode conseguir obter resultados bastante expressivos. Como consequência direta, a equipe se realimenta positivamente e passa a crescer e se desenvolver, especialmente se a organização investe em treinamento e capacitação de seus integrantes. É bastante comum que outras equipes da organização enxerguem os resultados da equipe e passem a seguir seus passos.

Por outro lado uma equipe com integrantes bem preparados, competentes focados em resultados, porém com um líder-gestor deficitário perde com o decorrer do tempo sua identidade de time, e seus colaboradores, com a perda da credibilidade em seu líder passam a tomar decisões próprias inadequadas à equipe como um todo, o que compromete o resultado total. Em situações críticas a equipe pode até mesmo ruir ou se tornar uma equipe problema dentro de uma organização. É comum que este clima de descontentamento possa permear para outras equipes da organização comprometendo o clima organizacional como um todo. Também é comum que a organização perca os colaboradores destas equipes para outras empresas, devido ao descontentamento e frustração dos mesmos.

Uma terceira situação é aquela na qual o líder-gestor atua de forma mediana. Aliado a esta situação podemos encontrar integrantes da equipe fracos, medianos e bons compondo as equipes. Esta situação mediana, no geral, é o que acontece na maioria das organizações e equipes e que promove consequentemente resultados medianos, o que não é bom para nenhuma das partes, líder-gestor, indivíduos e organização.

Estes três contextos demonstram a importância dos líderes-gestores no sucesso das equipes bem como da organização como um todo.

Se atentarmos para o fato de que dia a dia as empresas precisam mais e mais caminhar no sentido de alcançar sempre maiores níveis de performance para se sobressair à crescente onda de competitividade, qualquer situação onde líderes-gestores e suas respectivas equipes atuem com reduzido ou mediano grau de desempenho não é aceitável.

Do lado dos colaboradores deve existir a consciência e aceitação de que precisam de líderes-gestores para que estes possam ser os seus orientadores, facilitadores, condutores de maneira a possam desenvolver de forma adequada as atividades, atribuições e responsabilidades que lhes cabe, deixando com seus líderes-gestores outras que não lhes compete.

Equipes podem atuar nos níveis estratégicos, tático ou operacional, o que demanda para as mesmas um líder-gestor com perfil adequado a cada um destes níveis. O programa de capacitação “Lider-Gestor-Coach” disponibilizado pela ABC Campus virtual o capacitará para atuar em posições de liderança e gestão de forma plena e assertiva.

Diagnóstico – Você sabe trabalhar em equipe ?

Salvo condições muito especiais, na grande maioria das situações encontradas nas organizações as pessoas atuam dentro de equipes, e mesmo tendo dificuldades com suas equipes é praticamente certo que todas as pessoas entendam e compreendam a necessidade de trabalhar conjuntamente com outras pessoas e em regime de equipe, e não de grupo ou bando. Todas estas pessoas, mesmo as que dizem que não, todas entendam a necessidade e os benefícios desta forma de trabalho.

O primeiro passo para qualquer mudança de uma pessoa, é a mesma se conscientizar de que precisa mudar em algum aspecto, que seja este pessoal, profissional, comportamental, técnico ou outro qualquer. Reconhecer que se está fazendo algo de errado ou que precisa

melhorar em algo é muito importante para qualquer processo de melhoria, porém a grande maioria das pessoas são resistentes a este reconhecimento, especialmente quando em ambiente profissional, pois o sentimento de inferioridade, de estar errando ou ter falhado as coloca em uma posição desconfortável, que para muitas é razão suficiente para a perpetuação no erro somente para não admitir aos demais colegas o mesmo.

O segundo aspecto importante é o real desejo de mudar ou melhorar.

Quando uma pessoa reconhece verdadeiramente que precisa mudar por qualquer razão e se coloca em disposição com desejo e força de vontade, estabelece-se as condições mínimas e favoráveis para a mudança verdadeira.

Existem dezenas, centenas e talvez milhares de aspectos que podem atrapalhar o desempenho de uma equipe. A seguir disponibilizamos um teste genérico que dá indicações ao seu executor se o mesmo apresenta indicações gerais sobre como esta pessoa se comporta em atividades em equipe. Cabe antes da realização do teste, ter em mente que não existem testes absolutamente precisos e que consigam determinar com precisão e exatidão o perfil do respondente quanto ao trabalho em equipe; todos os testes disponíveis são relativos a contextos, situações, bem como ao estado psicológico do momento em que a pessoa respondeu o mesmo. De qualquer forma são bastante úteis para uma primeira orientação sobre o posicionamento geral do respondente.

Para o preenchimento da planilha de teste siga as seguintes instruções:

- 1 – Preencha, para cada afirmativa, na coluna “A” com o número 1 caso sua resposta a esta pergunta seja afirmativa, e na coluna “D” se a resposta for negativa
- 2) Após ter respondido todas as questões, para cada afirmativa multiplique todos os valores da coluna “A” pelo valor da coluna “B” (previamente fornecido), e coloque o resultado na coluna “C”.
- 3) Multiplique todos os valores da coluna “D” pelo valor da coluna “E” (previamente fornecido) e coloque o resultado na coluna “F”.

4) Para cada afirmativa ou linha, some os valores das colunas “C” + “F” e coloque o resultado na coluna “C+F”

5) Finalizado o passo 4, some todos os valores, de todas as linhas da coluna “C+F” e coloque, na caixa a direita da linha “Totalização”.

Ao chegar neste ponto você já pode comparar o resultado da avaliação com o quadro resumo de perfis, apresentado a seguir à tabela do teste. Veja exemplo de preenchimento no quadro abaixo.

Afirmativa	Verdadeiro			Falso			Total
	A	B	C A x B	D	E	F D x E	C + F
Pergunta Exemplo 1	1	2	2		0		2
Pergunta Exemplo 2		0		1	1		1
Afirmativa	Verdadeiro			Falso			Total
	A	B	C A x B	D	E	F D x E	C + F
1. Trabalho melhor sozinho		0			1		
2. Prefiro ter minhas metas estabelecidas por outras pessoas a planejá-las eu mesmo		0			1		
3. Meus colegas trabalham tão duro enquanto eu fico só esperando os resultados		2			0		
4. Gosto de pedir sugestões aos companheiros de escritório		1			0		
5. No fim do dia, costumo contabilizar minhas conquistas		0			1		

6. Prefiro trabalhar com pessoas de personalidade bem diferente da minha		2			0		
7. Sou mais competitivo do que cooperativo		0			1		
8. Gosto de ter sempre o controle da situação		1			0		
9. Tenho tendência a achar que estou sempre certo		0			1		
10. Não tenho dificuldade em confiar nas pessoas		2			0		
TOTALIZAÇÃO>>>							

Quadro resumo de perfis:

0 a 6 pontos:

Você apresenta indícios de ser um profissional que atua de forma solitária, o que pode dificultar seus resultados quando o trabalho requerer outras pessoas juntamente com você para que resultados possam ser alcançados. Reflita sobre isso e siga as orientações deste programa de capacitação para melhorar seu perfil de trabalho em equipe

7 a 9 pontos:

Você apresenta indícios de ser um profissional já com alguma habilidade e perfil de trabalho em equipe, porém ainda existem indícios de que precisa refinar suas habilidades neste frente. Reflita sobre isso e siga as orientações deste programa de capacitação para melhorar seu perfil de trabalho em equipe.

10 a 13 pontos:

Você apresenta indícios de ser um profissional que atua com tranquilidade em trabalhos em equipe. Reflita sobre isso e siga as orientações deste programa de capacitação para refinar ainda mais suas habilidades, e poder contribuir para com a capacitação de outros membros da equipe que não estão no mesmo nível que você.

Diagnóstico – Qual é o meu perfil dentro de equipes?

O teste apresentado a seguir lhe dará uma indicação sobre o perfil de atuação ou função que melhor adequa à sua pessoa.

Leia atentamente cada uma das afirmativas abaixo. Para cada uma afirmativa encontra-se disponível ao seu lado direito um caixa sombreada na cor cinza, pertencente a uma coluna (A, B, C, D). Nesta caixa, após ler e entender a afirmativa você deve preencher com os números de 1 a 4 de acordo com o que julga mais adequado a você.

Veja abaixo a relação entre os números de as respostas possíveis e exemplo

1 = se você nunca adota este comportamento.

2 = se você utiliza este comportamento raramente, quando está em equipe.

3 = se você utiliza este comportamento algumas vezes, quando está em equipe.

4 = se este comportamento te caracteriza ou te descreve na maior parte do tempo.

EVIDÊNCIA					A	B	C	D
-----------	--	--	--	--	---	---	---	---

Consigo tirar o máximo das pessoas, quando percebo que elas têm alguma contribuição significativa para os objetivos do trabalho	3			
---	---	--	--	--

Após finalizadas as respostas, some os valores das colunas e anote na última linha. Verifique qual coluna A,B,C,D apresenta maior resultado na soma. Com base nesta informação verifique na tabela de perfis (A seguir) qual é o seu perfil predominante dentro de uma equipe de trabalho.

EVIDÊNCIA	A	B	C	D
Consigo tirar o máximo das pessoas, quando percebo que elas têm alguma contribuição significativa para os objetivos do trabalho				
Assumo inteira responsabilidade pelas minhas posições (mesmo que algumas vezes, isto gere impopularidades) se estas posições trouxerem benefícios expressivos para os resultados do trabalho				
Mesmo correndo risco de ser percebido como autoritário e impositivo por alguns, decido e tomo iniciativas quando algo precisa ser feito.				
Consigo influenciar as pessoas através de minhas atitudes e comunicação, sem exercer outro tipo de pressão ou poder				
Tenho consciência de que, muitas vezes, exijo dos outros, coisas que eu mesmo não saberia fazer, mas que são necessárias, e que para o outro é muitas vezes mais fácil fazê-las.				
Tenho facilidade para apresentar ideias, especialmente quando o grupo passa para um novo assunto.				
Inspiro-me rapidamente com uma ideia, e consigo tirar proveito da mesma, para desenvolver outra nova.				
Chego a perder o foco do que está acontecendo no grupo porque, muitas vezes, fico muito envolvido com minhas ideias.				

Sinto-me muito satisfeito num grupo, quando tenho que: buscar recursos, analisar novas possibilidades e avanços, e estar em contato com que ocorre fora do grupo.				
Gosto de projetos desafiadores, idéias originais e por isto tendo a buscar pessoas que tenham idéias diferentes, fico entediado com a "mesmice".				
Tenho facilidade para perceber como as coisas vão funcionar melhor para a equipe, mesmo quando trabalho com muitas pessoas				
Sinto-me altamente desconfortável num grupo, quando as reuniões não são bem-estruturadas e conduzidas e quando não há um bom aproveitamento do tempo.				
A equipe pode contar comigo para organizar todo o trabalho e apoiar tudo que é de interesse comum.				
Hesito em expressar meus pontos de vista quando me deparo com pessoas muito difíceis e poderosas, pois meu principal foco é que tudo funcione bem na equipe.				
Tenho interesse em buscar soluções práticas para os problemas desde que as metas estejam absolutamente claras.				
A equipe pode contar comigo para finalizar qualquer tarefa ou compromisso que assumo.				
Muitas vezes, meus colegas acham que me preocupo desnecessariamente com a possibilidade das coisas estarem incompletas ou insuficientemente detalhadas.				
Sou visto como perfeccionista, pois sou extremamente atento, evitando que erros e omissões sejam cometidos por descuido.				
Gosto de analisar as situações e considerar todas as alternativas de escolhas, de forma extremamente objetiva, antes de uma decisão.				
Posso ser criticado por ser muito lógico e analítico, mas em situações difíceis não perco o senso de urgência e asseguro que os resultados sejam alcançados no prazo.				

TOTALIZAÇÃO >>>

TABELA DE PERFIS

<p style="text-align: center;">A</p> <p>PERFIL DE COORDENAÇÃO Demonstra ser maduro, confiante, dinâmico, decidido. Tem iniciativa, clarifica as metas, coordena as atividades, estimula as pessoas, delega conforme as condições de cada um. Influencia positivamente as pessoas a contribuírem para os resultados. Pontos a desenvolver: estar atento para não ser centralizador ou autoritário, e para não ferir sentimentos dos outros, devido ao seu forte impulso para alcançar os objetivos. Precisa saber delegar e ouvir a opinião de todos</p>	<p style="text-align: center;">B</p> <p>PERFIL DE DESENVOLVIMENTO Demonstra interesse pelas novidades e inovações. É criativo, extrovertido, explorador de oportunidades e tende a resolver problemas difíceis. Estimula o grupo na busca de novas alternativas. Faz o contato do grupo com o mundo externo, explorando todos os recursos disponíveis. No geral, comunica-se eficazmente. Pontos a desenvolver: tender a ignorar detalhes, resistir à rotina depois que passa a fase da novidade. Pode perder o entusiasmo inicial</p>
<p style="text-align: center;">C</p> <p>PERFIL DE ESTRUTURADOR Demonstra ser cooperativo, diplomático, confiável e muito disciplinado. Tem facilidade para transformar as idéias em ações práticas, buscando contribuir para que as coisas funcionem bem. Por isso, evita conflitos e busca soluções integradoras. Pontos a desenvolver: tender a ser pouco flexível e lento nas reações diante de novas possibilidades,</p>	<p style="text-align: center;">D</p> <p>PERFIL DE IMPLEMENTADOR Demonstra ser absolutamente comprometido com prazo e conscientemente meticuloso. Tende a ser perfeccionista e evita erros e omissões. Costuma ser sensato, sério, analisa todas as possibilidades. Pontos a desenvolver: Tende a ser excessivamente preocupado e por isso reluta em delegar. Precisa de</p>

devido a sua extrema organização. Pode ser indeciso em situações críticas, assumindo comportamentos passivos.

energia.

Com base no resultado deste teste você tem indicações de como você pode se posicionar dentro de uma equipe, no sentido de contribuir, com seu perfil para com o resultado geral da mesma.

Lembre-se que equipes precisam de pessoas com perfis, estilos e competências complementares para se tornar equipes de alta performance.

Diagnóstico – Fatores dificultadores do trabalho de sua equipe !

Os dois diagnósticos anteriores permitiram a identificação do perfil geral para se trabalhar em equipe e perfil geral do respondente.

Como diagnóstico complementar é interessante se ter uma ideia sobre quais elementos e em que grau de importância ou influencia estes impactam negativamente na integração e resultados trabalho de sua equipe.

Uma técnica muito eficaz e simples de ser utilizada é o mapeamento de fatores múltiplos associados a pesos ou grau de importância . Como esta técnica é aberta, e flexível, se todas as pessoas ou um bom numero de pessoas se predispuser a preencher e responder á técnica, em questão de poucas horas ou dias a empresa terá uma boa visão dos fatores que comprometem tanto negativamente como positivamente os resultados da equipe.

Com base nestes resultados ações corretivas, pontuais e focadas aos problemas mais significativos podem ser adotadas prioritariamente.

O diagnóstico consiste dos seguintes passos:

- 1) Distribuir uma planilha para os elementos do grupo, de forma a que eles preencham a planilha listando os elementos dificultadores ou pontos fracos da equipe. Eles devem pontuar com nota de 1 a 3 tais elementos ressaltando o grau de importância ou influencia que o elemento exerce para com os resultados negativos da equipe.
- 2) O gestor da equipe ou outra pessoa qualquer deve consolidar todas os questionários de forma a que se tenha um único, que contemple todas as respostas do grupos.
- 3) Esta pessoa deve ainda ordenar as respostas em ordem decrescente na planilha de maneira a que o grupo tenha uma visão do que seus membros enxergam como elementos dificuldades ou que atrapalham o bom desempenho de todos e do grupo como um todo.
- 4) De posse desse material o grupo pode, se reunir e definir ações corretivas para os problemas observados.

Apesar de parecer muito simples e óbvio, esta técnica ou ferramenta de diagnóstico é extremamente efetiva no processo de construção de equipes de alta performance, visto que tanto o diagnóstico quanto, a análise de causas, bem como ações corretivas partes do grupo como um todo.

Contra fatos não existem desculpas !

Esta técnica pode ainda se estendida para diagnosticas os pontos fortes da equipe.

A figura seguinte contempla uma planilha de levantamento de fatores inibidores ou dificultadores de trabalho em equipe de uma empresa de prestação de serviços sediada em São Paulo.

Com base na mesma ações corretivas foram implementadas e em um período de aproximadamente 6 meses o resultado geral foi significativamente positivo em termos de integração, espírito de equipe e resultados quantitativos.

Planilha de coleta de dados

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO - TRABALHO EM EQUIPE	
FATORES INFLUENCIADORES NEGATIVOS	IMPORTÂNCIA
	(1 - Muito Baixa, 2- Baixa, 3-Média,4 -Alta -5 Mandatoria)
Alta rotatividade de funcionários	
Alto número de regras punitivas	
As pessoas não executam as idéias das outras	
Conflitos internos não resolvidos	
Conversas paralelas	
Deficiências de comunicação entre departamentos (Falta confiança e sinceridade)	
Deficiências de posicionamento da liderança	
Deficiências na comunicação entre diretoria/gerencia e gestores	
Desorganização	
Desrespeito ao próximo	
Discussões desnecessárias	
Elevado número de faltas e atrasos	
Falsidade	
Falta da comprometimento	
Falta de ações motivacionais	
Falta de acompanhamento das atividades operacionais, controles ineficientes	
Falta de apoio e incentivo aos bons funcionários	
Falta de autonomia para a resolução de problemas simples	
Falta de compreensão e respeito dos gestores para com os colaboradores	
Falta de confiança	
Falta de conhecimento técnico	
Falta de consideração	
Falta de controle sobre a capacidade produtiva	
Falta de diálogo	
Falta de ética	
Falta de feedback: Mandam fazer com urgência e depois cai no esquecimento	
Falta de foco	
Falta de funcionários na equipe	
Falta de humildade	
Falta de integração entre as pessoas	
Falta de integração entre departamentos	
Falta de planejamento gerando excesso de emergências	
Falta de plano de carreira	
Falta de reconhecimento	
Falta de responsabilidade	
Falta de reuniões de avaliação de resultados e troca de boas práticas	
Falta de transparência	
Falta de treinamento para trabalho em equipe	
Falta de união	

Estes são apenas alguns elementos apontados; as equipes devem listar e dar notas aos elementos que afetam suas equipes em específico.

Planilha de resultados – Fatores mais relevantes e número de respondentes

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO - TRABALHO EM EQUIPE	
FATORES INFLUENCIADORES NEGATIVOS	IMPORTÂNCIA
	(1 - Muito Baixa, 2- Baixa, 3-Média,4 -Alta -5 Mandatoria)
Falta de planejamento	5
Maior foco no operacional, volume de tarefas grande e gestão em segundo plano	5
Falta de treinamento	5
Papeis, atribuições, responsabilidade não muito claros	5
Tratamento diferenciado para pessoas na mesma atividade	5
Falta de reuniões de avaliação de resultados e troca de boas práticas	5
Alta rotatividade de funcionários	5
Falta de feedback: Mandam fazer com urgência e depois cai no esquecimento	5
Elevado número de faltas e atrasos	4
Imaturidade dos colaboradores	4
Falta de ações motivacionais	4
Falta de integração entre as pessoas	4
Falta de apoio e incentivo aos bons funcionários	3
Falta de comprometimento	3
Interferência e influencia de vários chefes na mesma equipe	3
...	

Exemplo de resultado obtido com o uso desta técnica

A importância de se trabalhar em equipe!

Por trás de um homem competente há sempre outros homens.” (provérbio chinês)

É fato de que em algumas situações ou profissões a necessidade de se trabalhar em equipe é desnecessária, no entanto em uma outra grande maioria de vezes o trabalho conjunto é fator chave de sucesso e mandatório caso a equipe e empresa desejem obter resultados significativos e diferenciados. Obviamente o foco deste programa de capacitação reside neste segundo grupo de casos.

Algumas razões catalizadoras do trabalho em equipe são:

- Volume elevado de atividades para atender aos objetivos da equipe
- Diversidade de tipos de atividades demandadas
- Nível de complexidade distintos para as diversas atividades
- Grau de especialização elevado necessário ao desenvolvimento de atividades

- Volume de dados e informações a serem tratadas
- Volume e-ou tipo de interfaceamento entre a equipe e o mundo exterior
- Baixa produtividade associado a atividades complexas ou técnicas
- Etc

Independentemente desta lista de argumentos ou de outra qualquer, sua equipe deve mapear a missão da mesma no sentido de que sejam identificadas as atividades necessárias ao cumprimento desta missão. Com base nesta missão e atividades, por meio do estabelecimento dos recursos humanos e ferramentais necessários á consecução das atividades é possível identificar os tempos médios demandados por cada atividade e tarefa. Seguido a isso, e com base nos objetivos, metas ou volumes de trabalho é possível dimensionar o tamanho e especialidade dos membros que a equipe necessita para operar, no sentido de cumprir adequadamente com os objetivos, metas e missão da mesma.

Converse com o seu gestor e verifique a predisposição do mesmos para efetuar este estudo de dimensionamento de recursos.

O que são equipes de alta performance ?

O que é trabalhar em equipe ?

Com frequência 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), veem 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 caracterizase 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 execute 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 consequência, 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.

Problemas naturais no trabalho em equipe !

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.

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 focar 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 porquê 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 e 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 “Já vimos tudo isso antes.” responsabilidades “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.

Problema nº 7: pensamento de grupo

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.

Entenda sua equipe !

Preparando-se para trabalhar na sua equipe !

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 sua 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 acrescentema seu repertório a técnica simples do “plano de ação”. A Tabela 7 exhibe 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.

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.

Dicas comportamentais para se trabalhar em equipe!

Aqui temos dez dicas para saber trabalhar em equipe.

1. Seja paciente

Nem sempre é fácil conciliar opiniões diversas, afinal "cada cabeça uma sentença". Por isso é importante que seja paciente. Procure expor os seus pontos de vista com moderação e procure ouvir o que os outros têm a dizer. Respeite sempre os outros, mesmo que não esteja de acordo com as suas opiniões.

2. Aceite as ideias dos outros

Às vezes é difícil aceitar ideias novas ou admitir que não temos razão; mas é importante saber reconhecer que a ideia de um colega pode ser melhor do que a nossa. Afinal de contas, mais importante do que o nosso orgulho, é o objetivo comum que o grupo pretende alcançar.

3. Não critique os colegas

As vezes podem surgir conflitos entre os colegas de grupo; é muito importante não deixar que isso interfira no trabalho em equipe. Avalie as idéias do colega, independentemente daquilo que achar dele. Critique as idéias, nunca a pessoa.

4. Saiba dividir

Ao trabalhar em equipe, é importante dividir tarefas. Não parta do princípio que é o único que pode e sabe realizar uma determinada tarefa. Compartilhar responsabilidades e informação é fundamental.

5. Trabalhe

Não é por trabalhar em equipe que deve esquecer suas obrigações. Dividir tarefas é uma coisa, deixar de trabalhar é outra completamente diferente.

6. Seja participativo e solidário

Procure dar o seu melhor e procure ajudar os seus colegas, sempre que seja necessário. Da mesma forma, não deverá sentir-se constrangido quando necessitar pedir ajuda.

7. Dialogue

Ao sentir-se desconfortável com alguma situação ou função que lhe tenha sido atribuída, é importante que explique o problema, para que seja possível alcançar uma solução de compromisso, que agrade a todos.

8. Planeje

Quando várias pessoas trabalham em conjunto, é natural que surja uma tendência para se dispersarem; o planejamento e a organização são ferramentas importantes para que o trabalho em equipe seja eficiente e eficaz. É importante fazer o balanço entre as metas a que o grupo se propôs e o que conseguiu alcançar no tempo previsto.

9. Evite cair no "pensamento de grupo"

Quando todas as barreiras já foram ultrapassadas, e um grupo é muito coeso e homogêneo, existe a possibilidade de se tornar resistente a mudanças e a opiniões discordantes. É importante que o grupo ouça opiniões externas e que aceite a idéia de que pode errar.

10. Aproveite o trabalho em equipe

Afinal o trabalho de equipe, acaba por ser uma oportunidade de conviver mais perto de seus colegas, e também de aprender com eles.

Bibliografia

Os conceitos, técnicas, dicas contempladas nesta apostila consolidada são oriundos da experiência vivencial dos autores deste programa de capacitação bem como da experiência de outros autores apresentados abaixo:

- 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.

- <http://www.guiarh.com.br/z90.htm> (teste de avaliação de perfil)
- <http://aguiajanusa21.blogspot.com.br/p/cada-vez-mais-percebemos-que-o-trabalho.html> (teste de avaliação trabalho em equipe I)
- <http://www.soniajordao.com.br/detalhe.php?id=1026> – Razões para se trabalhar em equipe
- <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/10-qualidades-que-uma-equipe-de-alta-performance-deve-ter/72640/> - Características de equipes de alta performance