

● TEAM BUILDING

AS EQUIPAS DE TRABALHO



ANA
TEIXEIRA

Porquê construir uma equipa?
Como contribuir para o sucesso da nossa equipa?

Master & Managing Partner da MRI Portugal ana.teixeira@mriwww.pt

É frequente ouvir gestores queixarem-se das suas equipas, da produtividade das mesmas, da atitude dos elementos que as integram, da qualidade do trabalho, do cumprimento de prazos... Já menos frequente mas muito mais gratificante é ouvir líderes falarem da forma como transformaram um grupo pouco performante numa equipa performante e coesa. Talvez a única coisa que realmente varia nas duas frases anteriores seja a chave de sucesso: sermos líderes e não simples gestores!

O potencial sinérgico das equipas - a possibilidade de obter desempenhos qualitativos e quantitativamente superiores às actuações individuais - é um trunfo que as empresas lançam mão quando efectivamente visam a qualidade.

A diferença fundamental entre uma equipa eficaz e um grupo de pessoas é que somente a equipa eficaz produz "sinergia". O valor gerado colectivamente pelo grupo é menor que o que teria sido se cada indivíduo actuasse isoladamente, por si próprio (por isso muitos gestores preferem começar a trabalhar bem cedo, antes de todos). Sinergia ocorre somente se descoberta no grupo e pelo grupo. As interacções dos elementos do grupo ocasionam desenvolvimento de novos conhecimentos, descobertas e soluções. Pela efectiva interacção de diferentes indivíduos o "valor" é criado e aplicado para melhorar a performance do negócio.

Assim, a capacidade de trabalhar em equipa não ocorre automaticamente, nem como consequência natural dos conhecimentos técnicos e experiência que cada indivíduo traz para o grupo: é uma competência a ser desenvolvida. Demora tempo e exige empenho. As competências são consequência da aplicação dos conhecimentos e técnicas ao mundo real: o mundo da experiência.

Frequentemente, quando lideramos, usamos a tarefa como único motivador, não realizando o que podemos motivar desenvolvendo uma visão partilhada da "equipa eficaz que somos, que constituímos... que vamos construindo".

O leader ou team builder eficaz tem que sentir confiante e competente construir uma equipa eficaz no local de trabalho.

Mas, a tarefa de um líder ou team builder não está facilitada, pois se depois do *Forming* e do *Storming* vem o *Norming* e o *Performing*, logo depois volta-se ao *Storming*, porque entra um novo elemento, surge um imprevisto, mudam-se as regras, entre tantos outros acontecimentos possíveis. Depois, felizmente, lá vem outra vez o *Norming* e o *Performing*, mas nem por isso podemos descansar, pois a construção de uma equipa é um processo dinâmico e contínuo.

O leader ou team builder eficaz não deve focalizar-se no que cada indivíduo em particular tem que fazer. Deve focalizar-se em obter resultados na equipa através dos seus elementos constituintes.

Uma equipa eficaz é uma ferramenta muito poderosa de desenvolvimento para cada membro, inclusive para o leader. À medida que a equipa se desenvolve e cresce, amadurece, também os seus elementos evoluem. Uma equipa só é totalmente efectiva quando os seus constituintes se desenvolvem com o desenvolvimento daquela.

Uma equipa imatura e pouco performante apresenta frequentemente os seguintes comportamentos:

Falar demais e ouvir pouco, muitos procedimentos e perda de tempo com acessórios e detalhes, muito sérios e focados na tarefa, falta de experiência, poder e liderança indeterminada e irregular, o grupo bloqueia-se numa única resposta certa e

ESTÁDIOS DE UM GRUPO

FORMING	<i>lua-de-mel: é o momento da constituição do grupo, do deslumbre, todos estão motivados</i>
STORMING	<i>conflito: é o momento da "tempestade", do conflito, em que as características e personalidade de cada um vêm ao de cima. O conflito é saudável mas o leader ou o team builder tem que minimizar o conflito e o seu impacto. "Temos que lidar com o monstro enquanto é pequeno senão ele cresce e domina-nos"</i>
NORMING	<i>normativo: começamos a conhecer as pessoas e lidar só com a "parte boa" de cada um, pondo a "parte má" de lado, começamos a inserir-nos</i>
PERFORMING	<i>performante: é o momento de maior rendimento e eficácia do grupo</i>

EQUIPA EFICAZ COMO CONSTRUIR?

ASPECTOS QUE CONTRIBUEM PARA UMA BOA EQUIPA

É fundamental que o *leader* ou *team builder* eficaz seja um facilitador dos seguintes propósitos:

- Partilha de uma visão
- Partilha de um projecto
- Mútuo respeito
- Regras claras e guide lines
- Complementaridade
- Desejo de sucesso
- Liderança forte
- Os indivíduos se identificam com as metas do grupo
- Comunicação claramente fluente
- Alegria e boa disposição no trabalho

ASPECTOS CHAVE

1. O poder do processo
2. Promover a descoberta
3. Valorizar as fortalezas/pontos fortes de cada um
4. Lidar com a mudança

rejeita alternativas, os membros podem estar cometidos com uma tarefa mas na realidade não a percebem realmente e por isso fazem uma deficiente implementação, subgrupos com deficiente intercomunicação, indivíduos tornam-se demasiados dogmáticos e conservadores: não assumem riscos, falta de planeamento, papéis indefinidos, sem direcção ou claro propósito, membros isolados e falta de suporte.

Acontece frequentemente depois de se implementar a solução - que era percebida como satisfatória aquando do seu desenvolvimento - apercebermo-nos que é inadequada.

Um *leader* ou *team builder* eficaz tem de ter ou desenvolver boas competências comunicacionais, escuta activa e técnica de perguntas, bem como manejar com eficácia a técnica de chave de *Team Building* mais conhecida como *brainstorming*.

Para construir uma equipe sólida e eficiente é vital que, nos primórdios da sua construção os colaboradores sejam chamados a usar as suas fortalezas e não sejam avaliados pelas suas debilidades. Isto facilita o desenvolvimento da confiança e competências, advinda do reconhecimento e aplicação das suas competências

As equipas confrontam-se frequentemente com a mudança, não só face às tarefas e metas da equipa, bem como a mudanças na sua constituição. A mudança produz incerteza e desconforto, crise, conflito. Os elementos necessitam de ter clara a direcção e o propósito.

Um grupo eficiente é liderado por um *leader* ou *team builder* eficaz que controla os processos de forma a otimizar a resolução das tarefas e metas e assegura-se que o grupo faz as coisas correctas na ordem correcta.

De forma a que os projectos sejam desenvolvidos eficazmente e as metas sejam alcançadas nos tempos certos é fundamental a nomeação de um coordenador de projecto, assegurar que a tarefa é claramente definida e compreendida, identificar e anular assunções inválidas - redefinir a tarefa e desenvolver opções de contingência caso surjam imprevistos.

O *leader* ou *team builder* deverá ter e desenvolver boas aptidões de escuta activa e exploração, de forma a promover a

descoberta, mais do que "dizer o que têm a fazer", ser capaz de identificar pontos fortes dos colaboradores e - no estádio inicial da equipa - jogar com eles de forma a criar confiança e competência bem como aprender como lidar com as mudanças que a equipa irá enfrentar.

Equipa de sucesso: ingredientes

O *leader* ou *team builder* deve preocupar-se com:

1. Metas claras para a equipa e empresa e um propósito em comum;
2. Plano de melhoria;
3. Regras claras;
4. Comunicação clara;
5. Identificar os comportamentos grupais benéficos e adequados;
6. Regras de poder e decisão bem definidas;
7. Participação equilibrada;
8. Regras base e de fundo bem definidas;
9. Atenção para o processo;
10. Abordagem científica para a resolução de problemas.

Se ajudar os membros do grupo a identificar os "bons comportamentos", os comportamentos adequados, o grupo caminha no sentido da melhoria, eficácia.

As técnicas de *brainstorming* e de condução de reuniões são técnicas chave para construir uma equipa eficaz, capaz de completar eficazmente as tarefas designadas. Com o tempo as equipas eficazes tornam-se uma unidade quase que em auto-gestão, pois necessitam de uma certa autonomia de forma responderem a desafios e tarefas mais exigentes e difíceis.

EQUIPA EFICAZ FORTEMENTE PERFORMANTE

- Tem uma visão clara e partilhada: há propósito e direcção
- Organização e focalização na realização de objectivos e metas exigentes
- Respira-se boa disposição, há humor, e aprendizagem
- A entreajuda existe como forma de desenvolver as capacidades e fortalezas individuais
- Verifica-se assertividade na exploração dos dados fornecidos por outros de forma a gerar melhores soluções
- Encontram-se boas aptidões de escuta e exploração pela pergunta
- Abertura, honestidade, mútuo respeito, confiança e partilha são atitudes dominantes
- Há funções e responsabilidades claras
- Um grande cometimento e envolvimento nos objectivos na equipa
- Centralização no importante e persistência
- Capacidade de aprender com os erros
- Criativo e flexível
- Usa o *feedback* de forma adequada e constante
- Há partilha de informação interna e externa
- Reconhecimento comum dos limites e da sua posição face à empresa ou outros grupos
- Capacidade de absorver outros elementos e perder outros sem perder a individualidade grupal