



Trabalho em Equipe

Suzy Fleury

TRABALHO EM EQUIPE

Pessoas que trabalham na mesma tarefa
colaborando umas com as outras
– JUNTAS –
visando objetivos comuns

BENEFÍCIOS

Aumenta as chances de sucesso pela ajuda mútua;
Promove criatividade
Constrói sinergia: $2 + 2 = 5$;
Cria atmosfera para resolução de problemas;
É gostoso, reduz tensões de trabalho e cria espírito de time;
Ajuda tanto as grandes quanto às pequenas empresas ou depts;
Responde melhor aos desafios de mudança;

PERIGOS

Sinergia negativa - $2 + 2 = 3$;
Excessiva independência: o time mal formado pode mudar os objetivos previamente estabelecidos;
Tempo: se a empresa não é orientada para Trabalho em Equipe, muito tempo se perde para criar o espírito de grupo;
Tomada de decisão lenta, muito tempo gasto para se chegar ao consenso;

**PRINCIPAIS FATORES
QUE TÊM ACELERADO A NECESSIDADE DO TRABALHO EM
EQUIPE NO PLANEJAMENTO E OPERAÇÃO DOS NEGÓCIOS:**

O sucesso do estilo gerencial japonês, que enfatiza o envolvimento do funcionário em todas as fases do trabalho;

A rejeição da nova geração à liderança autoritária;

Mudanças rápidas na tecnologia, exigindo respostas rápidas do grupo de trabalho;

Ênfase na qualidade corporativa, que requer esforço em grupo;

**PESQUISA DE TUCKMAN E JENSEN
INDICA QUE O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO
TRABALHO EM EQUIPE É UMA SEQÜÊNCIA NATURAL QUE PODE
SER DIVIDIDA EM 5 ESTÁGIOS:**

1. **FORMAÇÃO:**

Neste estágio o gerente e o grupo, visam mais as tarefas do que o Trabalho em Equipe. Eles organizam a estrutura do time, classificam os valores e objetivos e desenvolvem visão do time.

2. **TEMPESTADE:**

Aqui o gerente focaliza tanto o acompanhamento das tarefas do time quanto no início da construção do relacionamento do time. A ênfase agora é no relacionamento interpessoal: escutar os outros, assertividade, gerenciamento de conflitos, flexibilidade, criatividade e pensamento “caleidoscópico”. O grupo trabalha as tarefas com um senso de comprometimento, clarificação e entendimento. O gerente exerce, além da sua autoridade atual, uma liderança das habilidades do grupo;

3. **NORMALIZAÇÃO:**

Neste estágio, o processo de construção do time é mais direcionado para o relacionamento interpessoal do que para as tarefas do grupo, o gerente motiva o time através da comunicação, humor, espírito empreendedor e rede de trabalho. Os membros do grupo incorporam o sentimento de ajuda e envolvimento;

4. **OPERAÇÃO:**

Neste ponto o time está operando por si só, o estilo de gerenciamento não é orientado nem para as tarefas, nem para o relacionamento interpessoal, uma vez que o time é motivado pelo espírito de sucesso e auto-atualização, A regra do gerente nesta fase é servir como um mentor/técnico e prestar atenção na visão das necessidades futuras. Os membros do time estão concentrados em tomar decisões e resolver problemas, baseados nas informações e especialidades para o alcance dos objetivos comuns.

5. **MONITORAMENTO:**

Este estágio é altamente direcionado para relacionamento interpessoal e muito pouco para as tarefas. O monitoramento do gerente está voltado para a avaliação, revisão e fechamento (melhoria do sistema). Os membros do time continuam motivados pelo espírito de sucesso e auto- atualização.

DEZ REGRAS PARA A CONSTRUÇÃO DO TIME (que ajudam na execução dos 5 estágios descritos anteriormente)

1. **IDENTIFICAR O QUE GUIA O SEU TIME:**

É uma força externa, como, por exemplo, mercado?

É interna, como por exemplo, uma necessidade organizacional?

É uma necessidade do próprio grupo?

O líder é o único piloto? ou talvez seja uma combinação de todos os fatores acima listados?

2. **EXECUTAR SUAS AÇÕES JUNTOS:**

Você é um brilhante exemplo de Trabalho em Equipe?

Você tem potencial para se tornar um Trabalho em Equipe?

3. **ENTENDER O JOGO:**

Todo time joga o jogo. Você conhece o jogo e tem condições para redirecionar as regras?

Cada jogo em business é diferente e as regras precisam ser repensadas

4. **AVALIE A COMPETIÇÃO:**

Primeiro: Qual é o mercado de competição? Então dimensione, para que o seu time se torne competitivo com a maioria dos oponentes.

5. **SELECIONE SEUS JOGADORES E AJUSTE O SEU TIME:**

Escolha os jogadores que sabem o básico e ensine-os as habilidades que eles ainda não tem. Tenha certeza que os jogadores do seu time estão nos lugares certos.

6. **IDENTIFIQUE E DESENVOLVA UM GRUPO DE LIDERES INTERNOS:**

Construtores de times aprendem cedo a identificar as lideranças internas dos grupos. Se você quer desenvolver a plena capacidade de seu time, deve delegar e atuar como mentor, um técnico do time.

7. **MANTENHA O TIME EM BOA FORMA:**

É necessário praticar e treinar para manter o time em boa forma .

O mesmo é verdade para outros times, portanto, comece praticando os

princípios do Trabalho em Equipe: escutar, comunicar e negociar.

Certifique-se que os jogadores estão praticando estes princípios como tarefas diárias.

8. **MOTIVE OS JOGADORES:**

O único caminho para conseguir com que as pessoas efetivamente façam as coisas é fornecendo-lhes o que elas precisam, motivando-as.

9. DESENVOLVA PLANOS :

No Trabalho em Equipe, o processo de planejamento é mais importante que o plano. Os membros do time têm que estar em um nível de envolvimento tal como o planejamento, que poderão dizer com convicção: “Este é o nosso plano”.

10. CONTROLE, AVALIAÇÃO E MELHORIA:

Conhecer o status das coisas a qualquer momento é importante para o sucesso do time. Algumas vezes isto se torna uma tarefa árdua. Tenha certeza que você mantém o espírito de equipe correto e crie os seus próprios instrumentos de controle.

AS DEZ REGRAS AQUI DESCRITAS SÃO APLICÁVEIS AO LONGO DOS 5 ESTÁGIOS DE CRIAÇÃO DO TIME. NO ENTANTO GRANDE ÊNFASE DEVERÁ SER DADA DURANTE CERTOS PERÍODOS. O QUADRO ABAIXO DEMONSTRA AS FASES NAS QUAIS AS REGRAS TENDEM A SER MAIS APLICÁVEIS.

| <i>DEZ REGRAS</i> | CINCO FASES | | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| | <i>FOR M.</i> | <i>TEM P.</i> | <i>NOR M.</i> | <i>OPE R.</i> | <i>MO N.</i> |
| 1. Identificar o que guia o seu time | X | | | | |
| 2. Executar suas ações juntos | X | X | X | | |
| 3. Entender o jogo | X | X | X | | |
| 4. Avaliar a competição | X | | | | |
| 5. Selecionar os jogadores e ajustar o seu time | X | X | X | X | |
| 6. Ident./ selecionar o grupo de líderes internos | | X | X | X | |
| 7. Manter o time em boa forma | X | X | X | | |
| 8. Motivar os jogadores | | | X | X | |
| 9. Desenvolver planos | X | | X | | |
| 10. Controlar , Avaliar e Melhorar | | | X | | X |

PLANEJANDO E IMPLEMENTANDO O TRABALHO EM EQUIPE

MANTER AS PESSOAS ENVOLVIDAS:

A chave para o sucesso do planejamento do time é o envolvimento: manter as pessoas envolvidas desde os esforços iniciais para ganhar o comprometimento com o planejamento. Uma simples técnica para o envolvimento é um questionário no qual os membros do time são perguntados sobre suas necessidades.

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES:

Indique o grau pelo qual os problemas abaixo existem em sua unidade de trabalho.

| | BAIXA | | | | | ALTA | | | | | NOTA |
|---|-------|---|---|---|---|------|--|--|--|--|------|
| 1. QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DO GRUPO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 2. CLAREZA DAS METAS/AÇÕES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 3. GRAU DE CONFLITO ENTRE MEMBROS DO GRUPO E/OU TERCEIROS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 4. PRODUTIVIDADE DAS REUNIÕES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 5. GRAU DE MOTIVAÇÃO; NÍVEL DE DISPOSIÇÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 6. NÍVEL DE CONFIANÇA ENTRE OS MEMBROS DO GRUPO E/OU COM O CHEFE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 7. QUALIDADE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E ACOMPANHAMENTO ÀS DECISÕES TOMADAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 8. INTERESSE DO TIME OPOSTO AOS INTERESSES INDIVIDUAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 9. QUALIDADE DAS HABILIDADES DE ATENÇÃO ENTRE OS MEMBROS DO GRUPO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 10. COOPERAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DO GRUPO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 11. NÍVEL DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 12. PRODUTIVIDADE DO GRUPO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 13. GRAU EM QUE AS PERCEPÇÕES DA EQUIPE COINCIDEM AS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E VICE-VERSA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |
| 14. CLAREZA DAS REGRAS DE RELACIONAMENTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | ---- |

PH&T - Performance Humana & Tecnologia - Suzy Fleury-Psicóloga CRP-06/24888-4

Rua Apinagés, 1.100, Conj.105- V.Pompéia – S.Paulo – Brasil -CEP 05017-000

Fone (11)3873.1547 – Fax (11) 3873.1573 - site: www.suzyfleury.com.br

15. TENDÊNCIA DE SER MAIS ORIENTADO PARA

VOCÊ PODE CONSTRUIR UM TIME COMO SE ESTIVESSE MONTANDO UM QUEBRA-CABEÇAS. ISTO ENVOLVE:

- **INDIVÍDUOS:**

Como as peças do quebra-cabeças

- **CONTATO UM A UM :**

Como procurar encaixar as peças do quebra-cabeças

- **PEQUENOS GRUPOS :**

Como as pequenas partes montadas do quebra-cabeças

- **GRANDES GRUPOS:**

Como a figura inteira representada no quebra-cabeças

Isto significa que para a formação de um time, assim como o encaixe das peças de um “quebra-cabeça”, você precisa visualizar o time inteiro, das características e os talentos individuais dos membros do time até o grupo como um todo: os objetivos e ações/metade de curto e longo prazos e como o time se insere na organização.

ALGUNS DOS DEGRAUS NECESSÁRIOS P/ A TRANSFORMAÇÃO DE UM GRUPO DE TRABALHO EM UM TIME:

- **DÊ UM BOM EXEMPLO :**

Aqui o foco está no indivíduo. Como líderes de time, eles se interessam em desenvolver suas próprias habilidades e conhecimento de base, então as outras peças do quebra-cabeça começam a se encaixar. Através das próprias ações dos líderes, os membros do time de melhores comportamentos são chamados para o “front” de batalha.

- **“COACH” MEMBROS DO TIME:**

“Coaching”

necessita de alguma habilidade em detectar que “cada cabeça é uma sentença”, verificar que diferentes temperamentos reagem diferentemente a determinados padrões. Poderá ser realizada uma simples entrevista pessoal com cada membro do time.

- **TREINAR OS MEMBROS DO TIME:**

O

treinamento pode ser em pequenos grupos, o grupo inteiro como um todo ou ainda, utilizando outras pessoas envolvidas no processo. Seções de treinamento informal podem ser conduzidas de várias formas, como palestras, mesas redonda de discussão ou seminários.

-**PALESTRAS** - é uma boa forma de treinamento. Trazem grande quantidade de informação em um curto espaço de tempo. Palestras dadas por experts podem trazer informações de alta qualidade para os membros do time.

PH&T - Performance Humana &Tecnologia - Suzy Fleury-Psicóloga CRP-06/24888-4

Rua Apinagés, 1.100, Conj.105- V.Pompéia – S.Paulo – Brasil -CEP 05017-000

Fone (11)3873.1547 – Fax (11) 3873.1573 - site: www.suzyfleury.com.br

-MESA REDONDA DE DISCUSSÕES - é um fórum aberto de debates com temas pertinentes. Elas dão aos participantes maior amplitude de visão e a oportunidade de expressão dos pontos de vista, de maneira franca. O resultado deverá ser o estabelecimento de consenso e base para um profundo programa de treinamento.

-SEMINÁRIOS E WORKSHOPS - combinam a informalidade de uma palestra com a oportunidade de participação oferecida em uma mesa redonda de discussões. Nos workshops e seminários as informações surgem em pequenas doses, intercaladas com discussões de grupo e debates. Seminários demandam maior tempo do que palestras e discussões de mesa redonda. Seminários de 2 a 3 dias são os mais populares, porém eventos de um dia são aceitáveis, enquanto que seminários de 5 dias são aconselháveis quando se necessita de aprofundamento.

• **PROGRAMA DE CONSTRUÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE:**

Com a sinergia adquirida nos estágios anteriores, um programa formal de construção do Trabalho em Equipe trará os melhores resultados, uma vez que:

-Quanto maior a duração do programa, maior será a retenção dos conceitos trabalhados durante a implementação do programa;

-A aplicação dos conceitos no trabalho promove um rápido feedback;

-Um tratamento intenso pode ser dado aos conceitos (filosofias, metas, objetivos);

-Existe tempo suficiente para buscar o consenso entre o grupo.

**RELAÇÃO INTERPESSOAL EFETIVA:
A CHAVE DO SUCESSO DO TRABALHO EM EQUIPE**

Após a efetiva implementação do Trabalho em Equipe, quando a interação entre os membros já for uma realidade, o sucesso passa a depender das habilidades de relacionamento interpessoal de seus membros. A interação pessoal toma contornos importantes, uma vez que o relacionamento do grupo é intensificado. Algumas vezes isto cria um problema de tráfego, como no tráfego de automóveis, aonde as coisas vão bem quando os motoristas têm as suas habilidades desenvolvidas, observam as regras e se comportam amigavelmente. O mesmo acontece em situações onde os membros do time aprenderam como trabalhar juntos com habilidade e cooperação.

QUAIS SÃO ALGUMAS DAS HABILIDADES QUE CADA “MOTORISTA” NECESSITA PARA OPERAR EFETIVAMENTE QUANDO PARTICIPANTE DO TRABALHO EM EQUIPE ?

• **ESCUTAR**

Comunicação, é perdida internamente, por mais clara e precisa que seja, se o interlocutor não prestar atenção na mensagem do comunicador. Quando os membros do time são bons comunicadores e interlocutores o sucesso é total.

-Aqui está a atitude que representa um bom interlocutor:

“Eu estou interessado no que você está dizendo, embora eu possa não concordar com tudo o que você diz.”

“Você é importante como pessoa e eu respeito o que você tem a dizer.”

-Outros pontos que devemos prestar atenção são:

- Manter contato com os olhos;
- Não interromper;
- Manter uma postura relaxada.

A boa comunicação também requer um interlocutor que foque: o comentário do comunicador e os seus sentimentos expressados (conteúdos não verbais), só então, a essência da mensagem será absorvida.

• **GERENCIAR COM CONFLITOS INTERPESSOAIS**

Conflitos interpessoais podem ocorrer quando duas ou mais pessoas estão juntas. Esta é a parte inevitável do Trabalho em Equipe. Existem cinco técnicas básicas para se gerenciar conflitos interpessoais:

1. WITHDRAWING (**RETIRADA ESTRATÉGICA**);
2. SMOOTHING (**PANOS QUENTES**);
3. BARGAINING (**NEGOCIAÇÃO**);
4. COLLABORATING (**COLABORAÇÃO**);
5. FORCING (**FORÇA**).

A aplicação destas técnicas depende da situação. Os membros do time reconhecem que os conflitos são inevitáveis e que o modo de resolução depende de cada situação específica.

1. **USE RETIRADA ESTRATÉGICA QUANDO VOCÊ:**

- Não pode ganhar;
- Ganha com o atraso;
- Não está pronto.

2. **USE PANOS QUENTES QUANDO:**

- Qualquer solução serve;
- Você acha que o problema vai sumir sozinho;
- Para manter a harmonia;

3. USE NEGOCIAÇÃO QUANDO:

- As duas partes precisam vencer;
- Os outros têm a mesma força que você;
- Você não ganha nada se não fizer acordo;
- Você não pode impor sua posição;
- Você não tem certeza que está com a razão.

4. USE COLABORAÇÃO QUANDO:

- As habilidades se complementam;
- As duas partes ganham pelo menos o que queriam e talvez mais;
- Quando há confiança;
- Para criar uma base mútua de poder.

5. USE FORÇA QUANDO:

- Numa situação de “fazer ou morrer”;
- Você é mais forte;
- Para ganhar status, demonstrar poder;
- O relacionamento não é importante;
- Princípios importantes estão em perigo.

NEGOCIAR

Os membros de um Time comumente são postos na condição de lidar com situações externas ao grupo tanto quanto situações internas que acabam aprimorando suas habilidades de negociação. O tipo de negociação que tende a se efetivar entre os membros do time é chamada de Negociação por Princípios. Este tipo de negociação parte do princípio que os membros do time são os solucionadores dos problemas e o objetivo é chegar a um resultado efetivamente e amigavelmente.

Negociação por princípios também assume que:

- As pessoas devem separadas dos problemas para não gerar conflitos;
- Tomada prematura de posições devem ser evitadas;
- Soluções alternativas devem ser exploradas;
- As regras de negociação devem ser claras e objetivas.

Isto significa focar no interesse mais do que nas posições e implica exploração mútua entre os membros do time para que, antes de se tentar a convergência para os objetivos comuns, resolver os interesses divergentes. A máxima, “Invente opções para um ganho mútuo”, é fundamental na “Negociação por princípios”.

INFLUENCIAR

No trabalho de Time, a autoridade individual cede lugar para a autoridade do grupo. No entanto, o time depende das habilidades individuais de seus membros, para influenciar uns aos outros para as causas comuns. O gerenciamento influente inclui os seguintes princípios:

- **ENFATIZE OS BENEFÍCIOS:**

Identifique os benefícios de sua proposta para com os outros (itens como: maior desafio, prestígio ou visibilidade, chance de promoção ou transferência). Então dê grande ênfase a esses benefícios em conversas até certificar-se que o grupo os assimilou.

- **CONTRASTE COM OS PRINCÍPIOS DE MACHIAVELL:**

Evite manipulação. Concentre-se em influenciar com integridade e sinceridade.

- **PRATIQUE “EU PENSO QUE POSSO”:**

Gerentes de sucesso na arte de influenciar não perdem tempo questionando se as coisas podem ser feitas. Seus esforços são direcionados em como as tarefas serão executadas e o que é necessário ser feito para fazer acontecer.

- **USE UM GUARDA-CHUVA PARA SUA PROTEÇÃO:**

A influência efetiva necessita de um planejamento estratégico, para dar consistência aos esforços de influenciar.

- **LIGUE-SE NO QUE OS OUTROS DIZEM:**

Gerentes de sucesso na arte de influenciar aprendem a identificar a expectativa dos outros e perceber como dada ação contribui para o preenchimento das expectativas.

- **CONCLUA SEU PLANO COM CONGRUÊNCIA:**

Tenha certeza que existe uma ligação congruente entre as ações propostas, consistência do plano, coerência e conformidade.

- **LEMBRE-SE: “CADA CABEÇA UMA SENTENÇA”:**

Tenha certeza de adaptar seu enfoque para convergir com as características pessoais de cada membro do grupo.

- **CUIDADO COM SUA LINGUAGEM:**

Tenha cuidado com o que você diz e como você diz. Elimine pessimismos e outras formas de negatividade colocando convicção positiva no que você diz para incrementar o impacto de sua mensagem.

Quando os membros do time são formados com esta base, o Trabalho em Equipe começa a operar rapidamente. A sinergia é gerada conforme o trabalho em grupo vai se desenvolvendo para alcançar os objetivos comuns preestabelecidos.

Suzy Fleury



Bibliografia: Paul Dinsmore (Dinsmore Associates)

Amacon - Divisão da American Management Association (1993)
(tradução Vasco Fleury)

PH&T - Performance Humana & Tecnologia - Suzy Fleury-Psicóloga CRP-06/24888-4

Rua Apinagés, 1.100, Conj.105- V.Pompéia – S.Paulo – Brasil -CEP 05017-000

Fone (11)3873.1547 – Fax (11) 3873.1573 - site: www.suzyfleury.com.br