

# Desenvolvimento de Competências

Teamwork e Desenvolvimento de Equipes

## Como construir Equipes Competentes

Marcelo Egéa\*

### Liderar indivíduos vs liderar equipes: qual a diferença

A tarefa de liderar pessoas está sem dúvida entre os maiores desafios da gestão. Desde cedo, aqueles que assumem esta função deparam com desafios de toda ordem e, não raro, sentem-se descrentes de seu potencial para fazê-lo.

Para os mais desesperados, aviso logo: o desafio é normal e o aprendizado possível. Aquela história de que a liderança é uma habilidade inata não foi provada pelas pesquisas. Sabe-se hoje que liderar envolve uma série de habilidades e que cada um de nós tem mais tendência para umas do que para outras. Desenvolver aquelas que não são tão presentes requer tempo e perseverança, mas não é impossível.

Mas o meu intuito aqui é discutir o desenvolvimento de equipes competentes e, para isso, preciso começar diferenciando este desafio da liderança de indivíduos.

A diferença, apesar de sutil, começa com o entendimento de que equipes são entidades que estão acima dos indivíduos e são maiores que a soma destes. Gosto de utilizar uma metáfora, que ajuda a compreender o conceito. Imagine um ser vivo (o seu cãozinho, peixe ou tartaruga de estimação). Você se refere a ele como Totó ou Nemo, ou seja, uma unidade autônoma e com identidade própria. Porém, o que você está vendo é o resultado de anos de evolução da natureza, integrando sistemas e órgãos que funcionam com perfeição e harmonia. É inimaginável pensar que a pata do seu Totó possa não funcionar de maneira harmônica com o conjunto, quando você lhe atira um osso. Simplesmente, tudo funciona como um sistema único, uma EQUIPE.

Infelizmente, quando estamos envolvidos com EQUIPES de trabalho, a percepção de que é um conjunto harmônico, com identidade e unidade próprias, não é tão imediata. No entanto, se tomarmos uma equipe como um conjunto de indivíduos que realizam tarefas de forma integrada, visando um objetivo comum, percebemos como ela pode se assemelhar a um organismo vivo.

É importante perceber que algumas funções e tarefas que realizamos normalmente são resultado da interação ENTRE os membros da equipe e que, individualmente, não conseguiriam cumpri-la, por mais perfeito e competente que cada elemento envolvido seja.

### Elementos que permitem a construção de equipes

Precisamos agora entender que elementos são fundamentais para que uma equipe possa existir. Podemos resumi-los num acróstico, utilizando a palavra COMUM:

# Desenvolvimento de Competências

Teamwork e Desenvolvimento de Equipes

**C**omunicação interpessoal produtiva

**O**bjetivo comum e tomada de decisão efetiva

**M**obilidade na Liderança

**U**nidade com divisão de papéis

**M**oral e Clima elevados

Quanto mais presentes estes elementos estiverem na vida de um grupo, mais chance este grupo terá de se tornar uma equipe de verdade. Acompanhe comigo o significado de cada um deles:

## **Comunicação Interpessoal produtiva**

Comunicação é o ato de dar e receber informações, compartilhar idéias, pensamentos, opiniões e sentimentos (verbal ou não-verbalmente), de maneira aberta e sem barreiras. É um elemento fundamental para a criatividade grupal e alicerces de qualquer processo interativo saudável.

## **Objetivo comum e tomada de decisão efetiva**

É a noção clara sobre quais são os objetivos a serem cumpridos, assim como os indicadores para medir seu avanço e alcance. Tomada de Decisão é o processo de escolher uma direção para agir. A tomada de decisão efetiva considera a natureza da tarefa, a qualidade da decisão, o tempo disponível e o comprometimento necessário para a implementação. Não importa se ela é autocrática, pela maioria, minoria, por consenso ou unanimidade, mas sim a sua efetividade no momento e na tarefa em questão.

## **Mobilidade na Liderança**

Liderança é um processo de influência e pode ser assumido por qualquer membro da equipe. As funções da liderança incluem tanto a ênfase nas tarefas quanto no bem-estar e confiança entre os membros da equipe (como os membros trabalham em conjunto).

## **Unidade com divisão de papéis**

Uma Equipe deve sentir-se unida através do processo de complementaridade que existe entre seus membros. A Divisão de Papéis refere-se a como os membros da equipe dividem as funções, tanto para execução das tarefas quanto para a manutenção da unidade e clima positivo. Inclui a valorização mútua das competências diferentes como fundamentais para o resultado global. É fortemente influenciada pelo

# Desenvolvimento de Competências

## Teamwork e Desenvolvimento de Equipes

respeito e reconhecimento do espaço e papel desenvolvido por cada um dentro da equipe.

### Moral e Clima elevados

Clima e Moral referem-se à atmosfera que existe dentro de uma equipe, principalmente nos momentos difíceis e que exigem esforço do conjunto. Também, a identidade, padrões culturais, ritos e símbolos que reforçam a unidade. O clima nos dá referências sobre a saúde e o estágio de desenvolvimento da equipe. A avaliação sobre o clima nem sempre vem de uma observação objetiva dos comportamentos entre eles, mas sim da observação e escuta atenta das interações e hábitos entre os membros, tanto no nível verbal como no não-verbal.

Estes elementos correspondem ao COMO uma equipe trabalha e indicam sua competência para trabalhar de maneira integrada. Não podem ser confundidas com as dificuldades da tarefa em si, que exigem conhecimentos e habilidades técnicas e específicas. Ambas precisam estar presentes para que o desempenho seja superior. O fato é que, na maioria das vezes, existe uma preocupação excessiva com as questões técnicas e mínima com a competência de trabalho em equipe. Talvez por isso as experiências sejam tão frustrantes.

### As fases de evolução das equipes

Como as equipes não nascem prontas, o seu processo de desenvolvimento precisa ser compreendido e estimulado. Cada um dos elementos descritos acima precisa evoluir de maneira sincrônica, apesar de não estarem necessariamente vinculados. É papel não só dos líderes, mas também de cada membro da equipe, estimular o avanço do conjunto em busca de resultados superiores.

Segundo Tuckman e Steel, as fases de desenvolvimento das equipes são:



Cada estágio possui características próprias e demanda ações e iniciativas diferentes, tanto dos membros quanto do líder:

# Desenvolvimento de Competências

## Teamwork e Desenvolvimento de Equipes

**Formação:** Muita disposição e entusiasmo, porém ingênuos. A ênfase deve ser na estruturação, definição clara de objetivos e papéis, além da aquisição de competências técnicas e para funcionar em grupo.

**Questionamento:** Conflitos e desentendimentos, resultantes da frustração inicial com o desempenho do conjunto, requerem suporte emocional, equilíbrio e esforço para manter o foco e continuar o caminho para a aquisição das competências.

**Normatização:** O grupo se dá conta de que precisa estabelecer regras e definir procedimentos de trabalho e convívio. Apesar de ainda existirem conflitos, eles são enfrentados de forma madura, com o intuito de melhorar os resultados do conjunto.

**Maturidade:** O grupo torna-se enfim uma equipe competente, capaz de se organizar e resolver seus problemas, superando obstáculos e tendo orgulho de si mesma.

**Finalização:** Caso o grupo venha a se separar por qualquer motivo, esta tanto pode ser uma fase para celebrar sucessos ou de medo e insegurança pelo futuro. Dependendo de qual dos dois sentimentos prevaleça, o resultado pode ser mantido em alto nível ou deteriorar.

O simples fato de conhecer estes estágios pode ser muito saudável para a equipe, ajudando-a a compreender que suas dificuldades são normais e acontecem sempre que se busca o alto desempenho. Aos líderes, cabe auxiliá-la neste caminho, oferecendo apoio e orientação naquilo que lhe falta em cada fase.

Por isso, da próxima vez que você for repreender seu cãozinho por uma traquinagem, tenha mais respeito: não é um indivíduo e sim uma equipe. Demorou muitos anos para a natureza alcançar este estágio de integração. Mas, ainda assim, não é perfeita.

\* **Marcelo Egéa**

Sócio-Diretor da SerTotal RH Assessoria

[www.sertotal.com](http://www.sertotal.com)