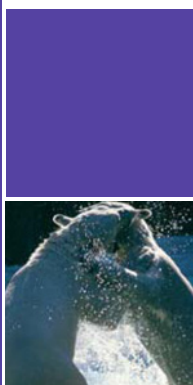


# CAPÍTULO 20

## FORMAÇÃO DE EQUIPE

### ÍNDICE

1. Introdução
2. Definição
3. **Formação eficaz de equipes**
  - a) Estilo do participante de equipe
  - b) Os doze Cs da formação de equipe
  - c) Dinâmicas de equipes
  - d) Os cinco estágios do desenvolvimento de grupo
4. **Obstáculos para a formação de equipes eficazes**
5. Recursos adicionais



# 1 INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe é muito comum em atividades de proteção animal – em parte, porque a escassez de pessoal e recursos força a cooperação entre as organizações e os departamentos e, em parte porque o movimento leva a uma mentalidade coletiva, em vez de hierárquica. O trabalho eficaz em equipe é muito mais do que simplesmente se juntar para organizar uma tarefa comum, como será explicado adiante. A dinâmica do trabalho em equipe precisa ser entendida para tirar o melhor proveito das equipes em sua organização.

## 2 DEFINIÇÃO

Uma definição simples, mas eficaz, de uma equipe é: um grupo de pessoas trabalhando juntas tendo em vista um mesmo objetivo.

Os termos que são geralmente usados para descrever trabalho em equipe incluem:

- Todo > Soma.
- Esforço combinado.
- Cooperação.
- Responder a um só chefe.
- Ter um objetivo ou missão

Alguns desses itens são característicos das boas equipes. Por exemplo, “Todo > Soma” (o todo é maior que a soma das partes) é uma característica de uma equipe que está trabalhando bem em conjunto – mas há certas equipes cujo desempenho coletivo não corresponde ao esperado, levando-se em conta as qualidades dos indivíduos.

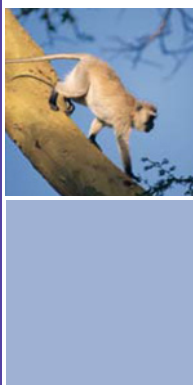
O termo “responder a só um chefe” pode ser enganoso. Em uma estrutura organizacional bem estruturada, as pessoas que respondem a um só chefe freqüentemente não formam equipes, com exceção de alguns projetos.

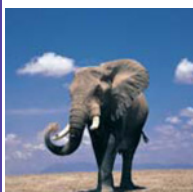
Na realidade, as estruturas de equipe são quase sempre complicadas, com pessoas que pertencem a equipes diferentes – habitualmente com membros de diferentes departamentos. Para que sejam eficazes, as equipes freqüentemente se distanciam dos arranjos hierárquicos habituais.

## 3 FORMAÇÃO EFICAZ DE EQUIPES

A formação de uma equipe é um processo que prepara um grupo para alcançar o objetivo comum.

- Os estágios envolvidos na formação de uma equipe incluem o esclarecimento do objetivo, a identificação dos impedimentos e sua remoção.
- O trabalho de equipe pode usar as habilidades e talentos diferentes dentro de um grupo, dando espaço para a diversidade.





- O trabalho de equipe pode conseguir delegação eficaz para distribuir poderes aos integrantes.
- Entender os diferentes estágios do crescimento das equipes pode ajudar enormemente.
- Entender os diferentes papéis da equipe e o valor da diversidade pode também ajudar muito.
- O trabalho de equipe pode ser usado para resolver conflitos ou para formar relações de trabalho fortes e confiáveis, se realizado com sensibilidade.

A natureza da formação de equipe varia de acordo com o tamanho (escala) da equipe e o que se está tentando atingir.

	Escala	O que muda
Indivíduo	1 pessoa	Habilidades e percepções individuais
Equipe pequena	2-12 pessoas	As relações entre as pessoas
Entre equipes	2 ou mais equipes	As relações entre as equipes
Organização	Mais de 15 pessoas	A cultura da organização

As pesquisas demonstram que todos os membros podem participar de uma maneira efetiva em um grupo de até cinco a sete pessoas. Quando uma equipe se torna maior, digamos dez a doze pessoas, é melhor dividi-la em subgrupos.

O primeiro passo no desenvolvimento das habilidades de formação de equipe é identificar seu estilo pessoal. Sem saber qual é o seu estilo, é muito difícil formar uma equipe eficaz, que complementar os pontos fortes e fracos. Com isso definido, é também importante identificar os estilos (e subseqüentes pontos fortes e fracos) dos outros membros de sua equipe (quase sempre seus colaboradores diretos).

#### a) Estilo do participante de equipe

O modelo mais útil e acessível dos papéis dentro de uma equipe é o que foi desenvolvido por Meredith Belbin em 1981. **Os papéis dentro de um grupo foram projetados para definir e prever o sucesso potencial de equipes gestoras, reconhecendo que as equipes mais fortes têm diversidade nos tipos de personalidade e caráter.**

Esse modelo foi criticado devido à maneira simplista de rotular os indivíduos. No entanto, pode ser extremamente útil quando usado de maneira sensata para se ter uma compreensão clara sobre o trabalho da equipe e para identificar seus pontos fortes e fracos.

**DE ACORDO COM BELBIN: UM PAPEL DENTRO DE UMA EQUIPE É “UMA TENDÊNCIA A SE COMPORTAR, CONTRIBUIR E SE INTER-RELACIONAR COM OS OUTROS, DE UMA FORMA ESPECÍFICA”.**

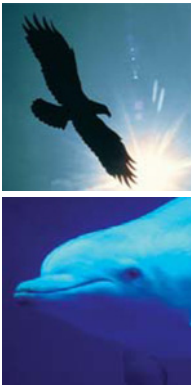
Há três papéis que são focados na ação: o Articulador, o Implementador e o Aperfeiçoador/Finalizador. Três papéis focados nas pessoas: o Coordenador, o Facilitador e o Pesquisador de Recursos. E há três papéis cerebrais: o Idealizador, o Monitor/Avaliador e o Especialista. Os nove papéis dentro de uma equipe estão resumidos na tabela que se segue.



A delineação precisa desses papéis é crítica para o entendimento da dinâmica de qualquer equipe de gerenciamento ou de trabalho.

### Estilos de participante de equipe

	PAPEL NA EQUIPE	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS ADMISSÍVEIS
<b>PAPÉIS FOCADOS NA AÇÃO</b>	Articulador	Desafiador. Dinâmico, floresce na pressão. Ambição e coragem para superar obstáculos	Propenso à provocação. Pode ofender os sentimentos das pessoas
	Implementador	Disciplinado, confiável, consciencioso e eficiente. Transforma idéias em ação prática	Um pouco inflexível. Lento para responder a novas possibilidades
	Aperfeiçoador/ Finalizador	Meticuloso, consciencioso e minucioso. Procura os erros. Entrega no prazo	Tem tendência a se preocupar indevidamente. Não é bom para delegar
<b>PAPÉIS FOCADOS NAS PESSOAS</b>	Coordenador (Dirigente)	Maduro, confiante, dirigente natural. Esclarece os objetivos, remove a tomada de decisão. Sabe delegar	Pode ser visto como manipulador. Desvencilha-se do trabalho pessoal
	Facilitador	Cooperativo, perceptivo, pacífico e diplomático. Ouve, constrói, evita atrito	Indeciso em situações Sem vontade de defender seus princípios de crise.
	Pesquisador de Recursos	Extrovertido, entusiástico, comunicativo. Explora as oportunidades. Desenvolve contatos	Otimista em excesso. Perde entusiasmo assim que a empolgação inicial passa
<b>PAPÉIS CEREBRAIS</b>	Idealizador	Criativo, imaginativo, não ortodoxo. Resolve problemas difíceis	Ignora as eventualidades. Preocupado demais para se comunicar de maneira eficaz
	Monitor/ Avaliador	Sóbrio, estratégico, perspicaz. Vê todas as opções. Julga com precisão	Carece de ambição e habilidade para inspirar os outros
	Especialista	Determinado, realizador, dedicado. Fornece conhecimento e habilidades quando há escassez	Contribui apenas em uma frente restrita. Detém-se nos detalhes técnicos



### b) Os doze Cs da formação de equipe

A formação eficaz de equipe, que cria uma equipe focada e efetiva, requer atenção para cada um dos seguintes pontos:

**Clareza de Expectativas:** a gerência comunicou claramente suas expectativas em relação ao desempenho e resultados esperados da equipe? Os membros entendem por que a equipe foi criada? A organização está demonstrando constância de propósito no apoio à equipe com recursos de pessoal, tempo e dinheiro?

**Contexto:** os membros da equipe entendem por que estão nela? Eles compreendem como a estratégia de usar equipes vai ajudar a organização a alcançar seus objetivos? A equipe entende onde o seu trabalho se encaixa no contexto total da missão, visão, valores e objetivos da organização

**Compromisso:** os membros da equipe querem participar dela? Eles sentem que a missão da equipe é importante? Os integrantes estão comprometidos com a realização da missão e com os resultados esperados? Os membros da equipe estão empolgados e se sentem desafiados pela oportunidade do trabalho em equipe?

**Competência:** a equipe sente que tem as pessoas apropriadas participando? Que seus membros têm o conhecimento, a habilidade e a capacidade de tratar dos assuntos para os quais ela foi criada? A equipe percebe que tem os recursos, as estratégias e o apoio necessários para realizar a missão?

**Constituição de objetivos:** a equipe definiu e comunicou seus objetivos; antecipou seus resultados e as contribuições previstos; seus cronogramas; e como medirão tanto os resultados de seu trabalho quanto os processos que seguiram para realizar a tarefa? A gerência apóia o que a equipe acordou?

**Controle:** a equipe tem a liberdade e os poder suficientes para ter o sentimento de autoria necessário para atingir seus objetivos? Ao mesmo tempo, os membros da equipe entendem claramente seus limites? A organização definiu a autoridade da equipe para fazer recomendações e implementar seu plano? Há um processo de revisão definido?

**Colaboração:** a equipe entende do processo de trabalho grupal e em equipe? Os membros entendem os estágios do desenvolvimento de equipe? Os membros da equipe estão trabalhando juntos, com eficácia nas relações interpessoais? Todos os integrantes entendem os papéis e responsabilidades?

**Comunicação:** os membros estão esclarecidos sobre a prioridade de suas tarefas? Há um método estabelecido para receberem um retorno honesto sobre seu desempenho? Os membros se comunicam claramente e honestamente entre si? Os membros da equipe trazem opiniões diversas para a reunião? Os conflitos necessários são levantados e tratados?

**Criatividade para Inovação:** a organização está realmente interessada em mudança? Ela valoriza o pensamento criativo, soluções únicas e idéias novas? Recompensa as pessoas que correm riscos razoáveis para fazer melhorias? Fornece o treinamento necessário, desenvolvimento, etc.?

**Conseqüências:** os membros sentem-se responsáveis e respondem pelas realizações da equipe? São dadas recompensas e reconhecimento quando as equipes são bem-sucedidas?



Riscos razoáveis são respeitados e encorajados? Os colaboradores podem perceber seu impacto no crescimento do sucesso da organização?

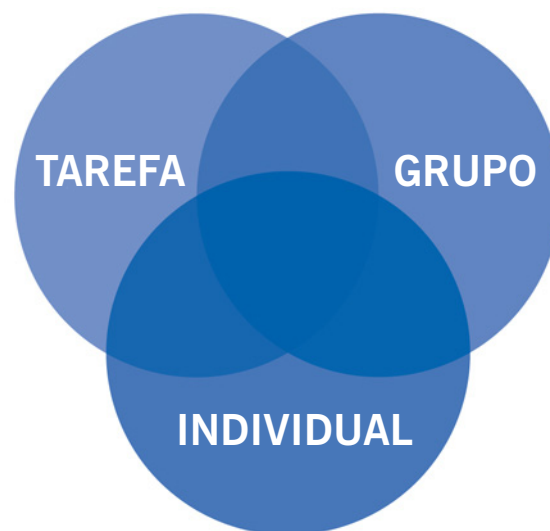
**Coordenação:** as equipes são coordenadas por uma liderança central que assiste os grupos no que precisam para o sucesso? As prioridades e a alocação de recursos foram planejadas em todos os departamentos?

**Cultura Transformada:** a organização reconhece que a instituição do futuro, focada no trabalho em equipe, colaborativa, distribuidora de poder, é diferente da organização tradicional e hierárquica que provavelmente o é no momento? Ela reconhece que quanto mais mudar seu clima para apoiar as equipes, mais receberá de volta do trabalho de suas equipes?

### c) Dinâmica de equipes

Para ser eficaz, uma equipe precisa não só cumprir a tarefa que tem em mãos, mas também manter as relações sociais dentro do grupo e certificar-se de que as necessidades individuais são atendidas.

Essa relação é frequentemente descrita como:



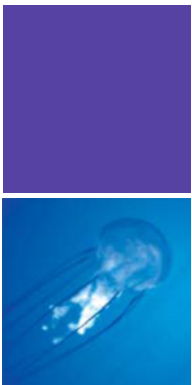
Os grupos eficazes devem realizar tanto a tarefa quanto as funções de manutenção.

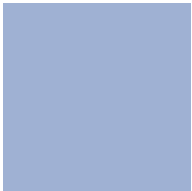
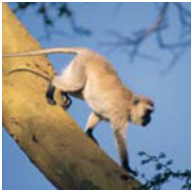
#### Funções usuais de tarefas:

- Propor e iniciar – propor idéias e cursos de ação que sejam relevantes para a tarefa.
- Construir – desenvolver propostas de outras pessoas.
- Diagnosticar – analisar o que está errado ou o que está causando a situação atual.
- Dar ou procurar informação.
- Avaliar – avaliar os méritos de certas propostas e resultados.
- Tomar decisões.

#### Funções usuais de manutenção:

- Mediar – envolver os outros na discussão e interromper e controlar quando necessário.
- Incentivar – ser amigável, encorajador e sensível.
- Resolver conflitos – estar preparado para reconhecer e lidar com conflito.





- Dar retorno dos fatos.
- Lidar com sentimentos – reconhecer e aceitar sentimentos de outras pessoas.
- Cuidar de necessidades físicas – por exemplo: lanches, intervalos, espaço e luz.

#### d) Os cinco estágios do desenvolvimento de grupos

Como os indivíduos, as equipes amadurecem e se desenvolvem. As pesquisas demonstram que as equipes passam por diferentes estágios de desenvolvimento em comum. A eficácia da equipe dependerá de quão bem ela lida com os problemas que surgem em cada estágio.

O modelo de estágios mais usual que explica o acima exposto é o seguinte:

- **Formação** – cortesia, mas sem confiança. As formalidades são preservadas e os membros são tratados como estranhos.
- **Tempestade** – testando os outros. Os membros começam a comunicar seus sentimentos, mas provavelmente se vêem como parte de seus departamentos de origem e não como parte da equipe.
- **Normatização** – valorizando outros tipos. As pessoas sentem-se parte da equipe e chegam à conclusão de que podem realizar o trabalho se aceitarem outros pontos de vista.
- **Desempenho** – flexibilidade advinda da confiança. A equipe trabalha em uma atmosfera aberta e de confiança onde a flexibilidade é a chave e a hierarquia tem pouca importância.
- **Encerramento** – o estágio final envolve o término das atividades da tarefa e o término das relações. Uma conclusão planejada geralmente inclui o reconhecimento pela participação e a realização e é uma oportunidade para os membros se despedir.

A equipe pode não compartilhar objetivos e metas claras e, portanto, definir metas específicas é importante. Equipes frequentemente enfrentam questões que podem diminuir sua eficácia e, mais especificamente, sua habilidade de tomar decisões:

- Os acordos sobre tempo a ser gasto em tomada de decisão (o tempo gasto na tomada de decisão pode tomar o tempo que é gasto diretamente na execução dos projetos).
- Pressão para se ajustar.
- O potencial para o aumento de conflito nas tomadas de decisão.
- Ansiedade do grupo – preocupação em relação às reações dos outros membros do grupo.
- O potencial de intenções ocultas e pontos obscuros.

Sem treinamento e preparação adequados, é improvável que as equipes trabalhem com eficácia para desenvolver e perceber uma visão compartilhada.

## 4

### OBSTÁCULOS PARA A FORMAÇÃO DE EQUIPES EFICAZES

Katzenbach e Smith (1993) listam os seguintes requisitos para a construção de equipes eficazes:

- Devem ser pequenas o bastante em termos de número de pessoas.

- Os membros devem ter níveis adequados de habilidades complementares.
- Devem ter um propósito verdadeiramente significativo.
- Devem ter uma ou mais metas específicas.
- A equipe e seus membros devem estabelecer um enfoque claro para o seu trabalho.
- Os membros devem ter um senso de mútua responsabilização.

Sem liderança de equipe (ao contrário da tradicional liderança de cima para baixo), as equipes serão improdutivas. Outro obstáculo potencial é a resistência individual de trabalhar em equipes.

## 5

## RECURSOS ADICIONAIS

**Websites****Belbin Team Roles (Papeis em Equipes de Belbin)**

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

**Keirsey Temperament Sorter**

<http://keirsey.com/>

**The Myers & Briggs Foundation (Fundação Myers & Briggs)**

[www.myersbriggs.org/](http://www.myersbriggs.org/)

**Team Building (Construção de Equipes)**

[www.mapnp.org/library/grp\\_skill/teams/teams.htm](http://www.mapnp.org/library/grp_skill/teams/teams.htm)

**Team Technology (Tecnologia de Equipes)**

[www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/mb-simpl.htm](http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/mb-simpl.htm)

**Livros****El Trabajo Eficaz en Equipo (O Trabalho Eficaz em Equipe)**

Michael A. West

Editora: Paidós

ISBN: 8449314194

**Los Secretos dela Gestion de los Equipos de Trabajo (Os Segredos da Gestão das Equipes de Trabalho)**

Michael A. West

Editora: Independent Publishe

ISBN: 8480765100

**Creating Effective and Successful Teams (Criando Equipes Eficazes e Bem Sucedidas)**

Thomas R. Keen

Editora: Purdue University Press

ISBN: 978-1557532893



**Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders (Criando Equipes Eficazes: Um Guia para Membros e Líderes)**

Susan A. Wheelan

Editora: Sage Publications Ltd

ISBN: 978-0761918172

**Effective Teamwork: Practical Lessons from Organisational Research (Trabalho Eficaz em Equipe: Lições Práticas de Pesquisa Organizacional)**

Michael A. West

Editora: Blackwell Publishing

ISBN: 978-1405110587

**Groups That Work and Those That Don't: Creating Conditions for Effective Teamwork (Grupos que Funcionam e os que Não Funcionam: Criando Condições para um Grupo de Trabalho Eficaz)**

J. Richard Hackman (Editor)

Editora: Jossey Bass Wiley

ISBN: 978-1555421878

**The Wilder Nonprofit Field Guide to Developing Effective Teams (Guia para o Desenvolvimento de Equipes Eficazes na Área de Sem Fins Lucrativos)**

Beth Gilbertsen, Vijit Ramchandani

Editora: Amherst H Wilder Foundation

ISBN: 978-0940069206

