

FELA MOSCOVICI

# EQUIPES DÃO CERTO

A MULTIPLICAÇÃO DO TALENTO HUMANO

*Com a colaboração de*  
ATALIBA VIANNA CRESPO,  
FÁTIMA GONÇALVES CASTELLO e  
GERCINA ALVES DE OLIVEIRA

9ª edição



PS 60-20/28

**JOSÉ OLYMPIO**  
E D I T O R A

# 1

## Transformação do grupo em equipe

Como bem observou um teórico de *management*: “Há um bocado de diferença entre pessoas trabalhando juntas num projeto e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo.”

A MAIORIA DOS ESPECIALISTAS INDICA, nos mais recentes livros de administração e gerência, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência.

Como distinguir entre grupos e equipes? A diferença está na gradação de atributos ou em características diversificadas? Um grupo chegará a ser uma equipe de forma natural ou precisará de recursos específicos para provocar essa metamorfose? Não é fácil estabelecer parâmetros precisos, pois a equipe é um grupo com funcionamento qualificado.

Quando um grupo pode ser considerado uma equipe?

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Esse processo de auto-exame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação.

Um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de

problemas. Esse novo modo de funcionar torna-se tão natural que deixa de ser uma ferramenta disponível para utilização somente em circunstâncias específicas. É a característica da *equipe* em todas as ocasiões, em todos os processos grupais que passa a prevalecer. Os níveis de tarefa e sócio-emocional tendem à harmonização de procedimentos.

## CONFLITO INTERPESSOAL NO GRUPO

“Os membros do grupo agem em harmonia; sorrisos e expressões de afeto positivo são abundantes, há concordância em relação a objetivos e procedimentos, o entendimento entre as pessoas é absoluto, a comunicação flui livremente, respeito e confiança mútuos são elevados, consideração e carinho pelos outros são constantes.”

Quem conhece um grupo assim? Certamente, não habita o planeta Terra!

Em nosso contexto, os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo.

A trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos. Cada resolução, quer satisfatória ou insatisfatória, caracteriza nova etapa na história do grupo.

Nota-se, contudo, uma tendência a atribuir conotação negativa ao conflito, relacionando-o a combate, briga, violência, guerra, destruição.

O conflito, em si, não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade (*timing*) e do modo como ele é enfrentado e administrado.

O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção

e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais.

A concordância permanente em grupo pode ser muito agradável, mas é fator de estagnação do sistema (morfoestase), enquanto o desequilíbrio da controvérsia pode provocar crises que possibilitam mudanças significativas para desenvolvimento pessoal, grupal e social (morfogênese).

Beleza, sabedoria e atualidade ainda emanam dos pensamentos de Heráclito (século VI a.C.), a respeito:

A harmonia invisível é mais forte que a visível.

\*\*\*  
A oposição traz concórdia – da luta dos contrários nasce a mais bela harmonia.

\*\*\*  
É na mudança que as coisas encontram repouso.

Há muitas maneiras de lidar com os inevitáveis conflitos, desde a simples negação até a resolução adequada. O primeiro passo consiste em admitir que existe um conflito e que é preciso enfrentá-lo. O reconhecimento da existência do conflito predispõe as pessoas a agir, ao invés de imitar a estratégia de negação, semelhante ao comportamento do avestruz, que esconde a cabeça na areia para não ver – e enfrentar – a difícil ou desagradável realidade.

As modalidades de lidar com os conflitos compreendem dois conjuntos de táticas: as de luta/fuga e as de diálogo.

## TÁTICAS DE LUTA/FUGA

São as mais utilizadas, ainda que ineficazes. Como tática de luta, temos a competição, enquanto as de fuga abrangem a repressão e a evasão.

A *tática de competição* implica reconhecer o conflito e engajar-se na luta aberta contra o adversário.

No campo dos desportos, por exemplo, a competição é a conduta institucionalizada primordial praticada pelos participantes. Cada um quer vencer o(s) outro(s) e usa todos os recursos disponíveis, de forma ética.

No mundo dos negócios, também, a competição é plenamente aceita como mecanismo de melhoria de qualidade, crescimento e desenvolvimento das empresas e do país. A competição entre as empresas é

saudável e estimulada, bem como a competição intergrupal dentro de cada uma delas.

Assim, a competição declarada e honesta tem, em geral, componentes sadios.

No âmbito do pequeno grupo, no entanto, fica mais difícil admitir a validade da competição interpessoal para a obtenção de sucessos individuais ou a resolução de conflitos. A adoção da prática de luta aberta contra o adversário pode deixar seqüelas incontornáveis entre as pessoas envolvidas, com conseqüências negativas, e dificilmente sanáveis, no seu desempenho profissional. O relacionamento pode se deteriorar a ponto de comprometer todo o desenvolvimento do trabalho de equipe.

A *tática de repressão* traduz-se no uso da força para aniquilar o conflito. O que se consegue, na verdade, é a eliminação dos sintomas, não do conflito. A figura de autoridade determina que os litigantes cessem a disputa e proíbe manifestações a respeito, sob pena de aplicar punições caso insistam em prosseguir na querela. Diante da ameaça de penalidade imposta pelo detentor do poder, as partes em discórdia reprimem suas emoções, abstêm-se de discutir e controlam expressões comportamentais.

O conflito parece ter sido extinto. Entretanto, apenas sua exteriorização foi cerceada: as causas, a motivação profunda, idéias, opiniões, atitudes e sentimentos antagônicos continuam presentes e, possivelmente, crescentes.

Um conflito reprimido pela força não desaparece, recolhe-se ao estado latente; assim que houver uma brecha no 'policimento', voltará a manifestar-se, talvez de forma ainda mais violenta.

Para manter-se reprimido, o conflito drena muita energia que poderia ser canalizada para fins produtivos. Há um grande desgaste emocional nas pessoas envolvidas, que carregam a situação truncada como um peso invisível na sua dinâmica emocional. E como essas situações se multiplicam ao longo do tempo, as pessoas carregam mais e mais pesos de conflitos oprimidos por ação da violência institucionalizada do poder legítimo.

Esse acúmulo de pendências emocionais tende a ampliar o nível de estresse que todos nós sofremos na vida em grupo, em sociedade.

No outro extremo, a *tática de evasão* abranda as emoções sem, contudo, enfrentar o conflito. "Quando um não quer, dois não brigam" sugere o controle unilateral da situação pelo afastamento voluntário de um dos contendores. Sair da situação conflitiva, evitar interação e con-

vívio, a comunicação com o outro, são exemplos de manobras de escape ao enfrentamento real da discórdia. Assuntos polêmicos, tais como religião, política, futebol, são estrategicamente evitados em reuniões sociais para não surgirem desavenças acaloradas e eventuais conseqüências graves. A fuga ameniza a situação, mas não resolve o problema. É um procedimento de temporização e de resguardo do relacionamento. É como ir ao cinema para sair temporariamente da realidade imediata e escapar dos problemas reais.

Quanto tempo se pode fugir da realidade? E a que custo? Algumas pessoas conseguem usar mecanismos hábeis que as mantêm afastadas dos conflitos; outras sucumbem à somatização, devido a um estado prolongado de estresse.

A longo prazo, a tática de evasão mostra-se ineficiente; não se pode escapar da realidade da vida o tempo todo. Corre-se o risco de ampliar e cronificar a fuga psicológica da realidade através de mecanismos neuróticos e eventualmente psicóticos.

No âmbito do pequeno grupo ou equipe, as táticas de luta/fuga são muito usadas, mas não promovem melhoria de relacionamento nem resultados satisfatórios na resolução de conflitos (oposição, contraoposição de posições, opiniões, valores, idéias).

A competição acirra os ânimos e pode lesar as relações interpessoais futuras, na difícil conciliação entre vencedores e vencidos. A supressão remove temporariamente sintomas, sem alcançar e trabalhar os conteúdos do conflito. A evasão posterga a necessidade de lidar de imediato com o conflito.

## TÁTICAS DE DIÁLOGO

Um grupo que se desenvolve para funcionar como equipe aprende a utilizar outras modalidades de administração de conflitos chamadas *táticas de diálogo*. Estas incluem apaziguamento, negociação, confrontação e resolução de problemas.

A *tática de apaziguamento* pressupõe a ajuda de outrem na administração do conflito interpessoal. Distingue-se de inseqüentes conselhos bem-intencionados, tipo: “Vamos deixar de lado essas diferenças...” “Não vale a pena insistir nessa...” “Esqueçam isto, vocês sempre foram tão amigos...” O auxílio hábil e construtivo de terceiros abre espaço para diálogo, destinado inicialmente a aparar arestas e dar

a oportunidade do desabafo de cada um dos contendores, muito além da acomodação superficial sob pressão do grupo.

Após a catarse e alívio da tensão emocional, os disputantes podem recuperar o senso de proporção das coisas, dos eventos, das ações. Através do diálogo, com o apoio de terceiros, eles podem optar por uma trégua ou retirada estratégica, um tempo para repensar a situação com mais clareza e tranqüilidade. Não se procura uma solução imediata, nem repressão do conflito, nem fuga ao mesmo. O conflito existe, está reconhecido e será administrado assim que possível. Enquanto isto, os adversários estão aquietados, em condições de rever o quadro do acontecido, analisando sentimentos e ações com vistas a um futuro próximo.

O apaziguamento propicia o encaminhamento da situação de conflito para uma negociação entre as partes envolvidas.

A *tática de negociação* não pode efetuar-se em contexto de emoções fortes. Negociações produtivas não acontecem durante uma rixa, ou logo após a mesma.

É preciso recuperar razoável equilíbrio emocional para encetar o diálogo destinado a explorar condições, obstáculos e alternativas de solução do conflito.

Quando duas pessoas em conflito adotam a tática de negociação, algumas condições devem ser observadas. A primeira refere-se à existência de mútua motivação positiva; se uma das partes não deseja tanto quanto a outra resolver o conflito, há evidente risco da negociação não lograr êxito.

A comunicação aberta e autêntica é outra condição importante. Se as partes usam subterfúgios, palavras ambíguas, mensagens duplas, a negociação fica prejudicada e não se completa. Expectativas e demandas têm que ser claramente expressas, bem como a discussão das respostas quanto à aceitação parcial ou total das propostas. Há uma exploração ampla de idéias e sentimentos ligados ao conflito, distinguindo-se elementos de percepção, preconceitos e lacunas/omissões quanto aos 'fatos' presenciados e vividos por ambos.

Na negociação, as partes em conflito esforçam-se em definir o objetivo específico: solução total ou controle do conflito. Uma parcela do processo é dedicada à clarificação da posição de cada participante, para que possa haver compreensão dos pontos de vista e das condutas do outro. É a chamada fase de diferenciação do diálogo, em que as

diferenças de motivação, percepção, preconceitos, idéias e sentimentos são expressas.

Quando cada um já conhece a versão e os 'fatos' do outro é que se pode iniciar a apresentação de propostas de reformulação da situação, através da discussão das alternativas convenientes e aceitáveis para ambos.

O processo de negociação leva à compreensão compartilhada da situação e das alternativas de ação que constituem os termos do contrato psicológico para convivência futura no grupo.

A utilização da *tática de confrontação* exige maior habilidade interpessoal de negociação entre as partes em conflito e de quem eventualmente participar como mediador. Este é alguém que goza da confiança de ambas as partes e funciona como elemento neutro, que se propõe a acompanhar, escutar, apoiar os esforços dos membros em desacordo, sem interferir no mérito da contenda. É um processo moroso e difícil. Quando bem preparado e conduzido, transforma a desavença em um problema que precisa ser resolvido por meio de trabalho colaborativo entre as partes envolvidas.

Integram o conjunto de condições que facilitam a dinâmica da confrontação, entre outras: mútua motivação positiva; equilíbrio relativo de poderes entre as partes; sincronização dos esforços; atmosfera propícia à auto-exposição durante o diálogo; meios apropriados de comunicação; nível adequado de tensão.

A motivação positiva de ambas as partes é o principal fator isolado para lidar com e resolver o conflito. Se não houver interesse autêntico dos dois lados envolvidos e compreensão da validade do processo de confrontação, esta pode degenerar em agressividade incontrolável e de desfecho imprevisível.

A questão do poder é bem delicada. Se o gerente e um subordinado em conflito participam de uma confrontação, a dificuldade cresce em razão geométrica. Não há como apagar a relação assimétrica de poder e fazer de conta que os dois participantes gozam de poder equalizado. A não ser que ambos tenham desenvolvido considerável competência interpessoal, é preferível recorrer à tática de negociação, nesses casos.

Definir os objetivos de confrontação serve de bússola para o rumo das discussões. O propósito principal é a solução total ou o controle do conflito?

A tática de *resolução de problemas* inicia-se com o diálogo, a ser realizado em duas etapas: diferenciação e integração. A diferenciação

compreende a exploração detida e aprofundada de percepções e sentimentos de ambas as partes. Exerce função catártica, de alívio de tensão acumulada e de 'aquecimento' para a comunicação genuína. É a etapa mais demorada e decisiva na administração do conflito. Se for limitada e apressada com o intuito de chegar logo a uma solução, esta pode não ser válida nem adequada – uma vez que não se concedeu tempo suficiente para conhecer e apreciar as percepções, preconceitos, idiosincrasias, pontos de vista, desejos, sentimentos de cada um.

Com tempo apropriado e tensão diminuída, podem-se distinguir idéias de sentimentos, verificar e corrigir distorções da avaliação preconcebida, em função da seletividade perceptiva individual. Pode-se também exercitar a empatia que facilita a compreensão do mapa cognitivo e emocional do outro. Chega-se, então, ao diagnóstico do problema essencial e dos problemas sintomáticos, à conscientização da necessidade de esforços conjuntos para resolver os problemas comuns.

Se a fase de diferenciação é bem conduzida, a fase de integração leva à reformulação dos problemas existentes como tarefa participativa, ao estabelecimento de prioridades e à elaboração de alternativas para resolvê-los.

Concomitantemente, o processo encaminha os participantes a uma reformulação de posicionamento pessoal. Cada um conscientiza-se de sua atuação pregressa e sua contribuição no surgimento, evolução e até agravamento da situação conflitiva. Este *insight* sobre a responsabilidade pessoal de cada um no conflito é extremamente perturbador, desagradável e de difícil aceitação.

Por mais sofrido que seja, esse *insight* da co-responsabilidade na geração e manutenção do conflito é absolutamente fundamental ao êxito do processo de confrontação e resolução de dificuldades interpessoais no grupo.

A partir da reformulação dos problemas e das posições pessoais, as alternativas de ação são discutidas em clima de resolução de problemas, trazendo assunção de responsabilidades, negociação de papéis e contrato psicológico de interação no grupo.

Quando se elaboram alternativas de ação verifica-se que, na prática, as soluções dependem de fatores mais ligados ao *eu* – a própria pessoa –, ao *outro* ou ao próprio ambiente ou contexto.

Seria ingênuo supor que todos os conflitos interpessoais possam ser resolvidos a contento. Alguns admitem solução total quando ainda estão nas fases iniciais, pouco intensos e sem ramificações perversas. Quando se prolongam por muito tempo, a carga emocional intensifica-se, a percepção e a memória ficam deturpadas e condicionam a interpretação distorcida de episódios correlatos em ciclos recorrentes de deterioração da relação interpessoal. Nesse caso, as possibilidades de solução total são remotas. Por vezes, alcançam-se soluções parciais positivas, que trazem esperanças de resolução mais abrangente a médio prazo.

Alguns conflitos não podem mesmo ser resolvidos na situação presente, pois envolvem outras variáveis que transcendem possibilidades e recursos das partes conflitantes. São circunstâncias irremovíveis no momento. Que fazer?

As táticas de diálogo, atentando sobretudo para a de resolução de problemas, permitem descobrir alternativas de controle do conflito. Uma vez conscientizada a situação real de impotência, uma decisão prática prevalece: manter o conflito, bem delineado e compreendido, sob controle de ambas as partes. Isto é preferível a insistir em esforços estéreis e desgaste emocional inócuo para vencer algo que está além das forças de ambos.

		CONTEÚDO		
		Compatível	Incompatível	
R E L A C I O N A M E N T O	(-) Evitação	Afastamento	Táticas de luta/fuga	Repressão Competição/Luta Evasão
	Colaboração (+)	Harmonia	Táticas de diálogo	Apaziguamento Negociação Confrontação/ Resolução de problemas

Fig. 1.1. Matriz conteúdo-relacionamento de conflitos interpessoais.

## ESTÁGIOS DE DESEMPENHO DE GRUPO

Katzenbach e Smith (1993) propõem a Curva de Desempenho de Equipe, que permite classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento em uma das cinco posições:

a) *Pseudo-equipe*: Este tipo de grupo pode definir um trabalho a fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável.

b) *Grupo de trabalho*: Os membros desse grupo não vêem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo.

Um grupo de trabalho pode ser eficiente e efetivo, todavia não costuma produzir desempenho coletivo ou ‘de equipe’.

c) *Equipe potencial*: Este grupo quer verdadeiramente produzir um trabalho conjunto. Contudo, os membros precisam de esclarecimento e orientação sobre sua finalidade, objetivos, produtos e/ou abordagem da tarefa. Devem, ainda, assumir um compromisso efetivo em relação ao resultado grupal.

d) *Equipe real*: De todas as possíveis transições de grupo, a mudança de equipe potencial para real é a que traz o maior incremento ao desempenho. Uma equipe real compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida. Além disso, os membros aprenderam a confiar uns nos outros e assumem plena responsabilidade por seu desempenho.

e) *Equipe de elevado desempenho*: Este grupo atende a todos os requisitos de uma equipe real e mais ainda: os seus membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros. Esse tipo de equipe significativamente supera o desempenho de outras equipes e consegue resultados muito além das expectativas. Serve também como exce-

lente modelo e *benchmark* para equipes potenciais e reais. Entretanto, é raro alcançar-se esse estágio superior.

A Curva de Desempenho de Equipe sugere uma seqüência evolutiva de funcionamento dos grupos na organização. Esse desenvolvimento, todavia, não acontece espontaneamente. Faz-se mister algum tipo de intervenção técnica para provocar mudanças no *modus operandi* dos grupos.

Um grupo de trabalho pode funcionar assim indefinidamente sem passar a equipe potencial ou real. Muitas vezes ocorre apenas uma pomposa mudança de título ou rótulo nos organogramas, sem conseqüências concretas na forma de agir, bem como nos planos, esforços e resultados de modernização da empresa.

## DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

Desenvolvimento de Equipe (DE) é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. DE é uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização. Compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. Utiliza conceitos e práticas diversas para promover a análise da eficiência e dos estilos de funcionamento do grupo pelo próprio grupo. É também uma prática de diagnóstico organizacional e de estabelecimento de metas.

O objetivo de DE é incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. Desenvolver uma equipe é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas.

O processo de DE pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura, comportamento. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado. Um só evento não caracteriza um processo de DE nem produz os resultados desejados, independente da denominação que receba.

Uma atividade isolada ou esporádica como, por exemplo, uma palestra ou seminário de DE, está longe de constituir um verdadeiro DE, exatamente como campanhas limitadas não se confundem com programas de amplo escopo e abrangência temporal.

A metodologia de DE baseia-se no modelo social pesquisa-ação. O desenho (*design*) de um programa de DE é inevitavelmente sob medida, elaborado de forma artesanal, uma vez que depende das necessidades, dos objetivos e das características do grupo e da organização em determinado momento de sua história (espaço-tempo-contexto).

Trabalho de equipe não é panacéia nem modismo, nem se aplica bem a todas as situações, indistintamente.

Pesquisas têm mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios.

Executivos de visão respondem à intensa competição mundial e ao desejo dos empregados de pensar, planejar, decidir e agir autonomamente, através da substituição de sistemas hierarquizados tradicionais por equipes de trabalho.

A mudança para um sistema de equipe não constitui um movimento de transformação radical: os empregados sempre tiveram contato entre si, entretanto o sistema de equipes permite coordenar e aproveitar melhor suas interações. As empresas baseadas em equipes evitam condições opressivas de trabalho e as substituem por processos e políticas que estimulam as pessoas a trabalharem efetivamente para objetivos comuns.

Em programas de DE é preciso cuidado e discernimento para identificar e evitar possíveis armadilhas; é preciso visar equipes mais efetivas em sua organização *sui generis*; é preciso compreender as questões e processos envolvidos na conversão a equipes que constituam a base de todo o funcionamento organizacional.

Desenvolvimento de Equipe não se faz exclusivamente para grupos já existentes que precisam e querem aperfeiçoar seu funcionamento e produtividade. Presta-se também a outras situações de trabalho em grupo, tais como: novo grupo/unidade, comitê ou grupo-tarefa *ad hoc*; reorganização de grupo para atender demandas emergentes; revitalização, dinamização e energização de um grupo apático ou complacente; pacificação de um grupo conflituoso.

A metodologia de DE pode ainda ser utilizada para trabalhar conflitos intergrupais, muito frequentes em qualquer organização. O desafio constante é desenvolver um processo de integração entre as diversas unidades de trabalho, preservando porém suas diferenças funcionais e potencializando seus esforços, energia e competência para a produtividade global da empresa.

Ao implementar DE, observa-se, por exemplo, que os membros devem cumprir quinhões de tarefa aproximadamente equivalentes. Se a divisão de trabalho é desigual, os que trabalham mais tendem a protestar de alguma forma, aberta ou indiretamente. Objetivos gerais podem ser fixados para uma equipe; entretanto, as decisões sobre papéis, divisão de tarefas e abordagem de trabalho devem ser responsabilidade dos membros.

A liderança de equipe é melhor exercida por pessoas que acreditam que precisam dos outros para o êxito da missão comum e que contribuem integralmente com a sua parte no trabalho do grupo. Uma pessoa auto-suficiente, por mais competente que seja para a realização dos objetivos, dificilmente exercerá liderança autêntica na equipe.

As melhores equipes não estão livres de dificuldades e problemas; todas enfrentam, ocasionalmente, obstáculos desencorajadores. Contudo, uma equipe madura, hábil, motivada encontrará maneira de enfrentar e superar os maiores desafios.

Eventualmente, a equipe pode ficar emperrada por algum problema. Se o líder ou algum membro encorajarem o grupo para um pequeno avanço fácil, que desmanche a sensação de impotência, essa minivictória restaurará o espírito de sucesso e autoconfiança. “*Success breeds success*”, afirma um pertinente provérbio inglês.

## GRAUS DE AUTONOMIA

A autonomia de uma equipe pode ser definida ao longo de um contínuo que vai desde prover simples sugestões até trabalhar como unidade autogerenciada.

As equipes de sugestões são geralmente temporárias e trabalham sobre um problema específico; têm pouca autoridade para tomar ou implementar decisões, pois a hierarquia tradicional ainda vigora. Podem, todavia, ser úteis para produzir idéias de interesse para a

direção, sobre questões como cortar custos ou aumentar a produtividade.

Equipes de resolução de problemas identificam e pesquisam problemas para elaborar soluções factíveis. Muitas dessas equipes compõem-se de um supervisor ou coordenador e cinco a oito empregados. São também conhecidas como 'força-tarefa' e 'círculo de qualidade'.

As equipes semi-autônomas, embora ainda respondendo a um supervisor, já planejam, organizam e controlam seu trabalho diário. As equipes autogerenciadas dirigem seu próprio trabalho. Geralmente, fixam objetivos sincronizados com os objetivos organizacionais; planejam como atingir esses objetivos; definem e resolvem problemas em sua área; tomam decisões operacionais diárias dentro dos limites de sua autoridade; esquematizam o trabalho; contratam membros para a equipe.

A progressão para maior autonomia geralmente exige alguns anos de esforços persistentes, reforço motivacional e confiança na continuidade. Todavia, traz compensações significativas. A melhoria não se restringe apenas à produtividade aumentada; enseja, principalmente, mudanças positivas de atitudes dos empregados para com a gerência, a empresa e o trabalho.

Quando a equipe se desenvolve mas não alcança autonomia compatível com sua competência, provavelmente surgirão problemas, como diminuição de efetividade e de criatividade, levando ao desapontamento dos membros – que acabam desistindo de resolver os problemas emergentes.

## RESISTÊNCIAS

É relativamente fácil acreditar no trabalho em equipe, bem como compreendê-lo e adotá-lo, quando o grupo ou unidade está deficitário, enfrentando sérios reveses ou ainda crescente competição.

Contudo, que acontece quando a unidade opera razoavelmente bem? Os gerentes que preferem "o modo como sempre fizemos" usualmente resistem a propostas de mudança para trabalho em equipe, porque percebem como ameaça a grande transição na mentalidade e conduta exigida por esse tipo de trabalho.

A resistência à mudança de procedimentos e de enfoque precisa ser trabalhada desde o começo. Faz parte inevitável de qualquer processo de mudança psicossocial, tem de ser reconhecida e não pode ser tratada como algo culposos, espúrio e malévolo.

Na maioria das situações, a resistência significa uma reação sadia ao desequilíbrio, à ruptura homeostática; pode ser também um sintoma expressivo do que está acontecendo com as pessoas naquele contexto. É uma variável importante para o planejamento e a implementação do programa. Não deve ser menosprezada nem atacada diretamente pela força da autoridade formal, como se bastasse apor aquele ingênuo refrão “Revogam-se as disposições em contrário”, para que tudo funcione a contento.

A imposição de mudanças pela força do poder legítimo na organização costuma surtir efeito a curto prazo. A empresa pode decidir e determinar que um ou alguns grupos se transformem em equipes. Ordens superiores têm de ser cumpridas sem contestação. E assim se faz – porquanto a sabedoria popular afirma, de longa data, que “manda quem pode e obedece quem tem juízo”...

É paradoxal que um processo eminentemente participativo como DE tenha início numa decisão unilateral da cúpula da empresa. Ainda que motivada por razões sólidas, essa forma autoritária irá gerar provavelmente muito mais resistência (e até sabotagem) que a implantação participativa hábil. Numa analogia grosseira, seria o mesmo que implantar à força um sistema democrático, sem consultar as pessoas envolvidas na situação.

Se a participação genuína não é praticada desde o começo, os alicerces do processo de DE tornam-se demasiado frágeis para sustentar os desdobramentos posteriores e enfrentar os desafios sem recorrer a formas indesejáveis de reação em face dos obstáculos e vicissitudes que emergem. Em alguns casos, os grupos podem recorrer a certas modalidades de comportamento regressivo que trazem alívio e conforto psicológico em situações frustrantes. É normal que haja altos e baixos, oscilações de avanços e retrocessos, estagnações e saltos num processo psicossocial de longa duração.

Não se pode esperar uma seqüência linear de progresso em direção aos objetivos fixados. O que se precisa pesquisar é a forma de iniciar o programa, as suas bases, para saber se os componentes de regressão resultam de erros de implantação ou são apenas reações superficiais aos percalços do processo.

Katzenbach e Smith relatam uma interessante historieta sobre um barco à deriva no mar.

Após um violento temporal que danificou o mastro principal, a bússola e o leme, os tripulantes foram caindo em desânimo e desespero. Não viam terra há vários dias e a comida estava começando a escassear.

Então um marinheiro sugeriu que desviassem seu foco de atenção: ao invés de procurar chegar à terra, focalizassem um objetivo mais realístico e imediato: consertar o barco. Logo, alguém se lembrou de um velho truque para consertar bússolas quebradas; alguns tripulantes começaram a trabalhar no leme e vários outros lidaram com o mastro principal.

Embora essas pequenas melhorias não levassem o barco para mais perto da terra, elas contribuíram para adequar todos a suas funções no mar. Enfim, conseguiram fazer o barco funcionar precariamente em direção à costa e, naturalmente, a história teve um final feliz.

Os meios tradicionais de ajudar uma equipe a sair de grandes impasses – substituir participantes, procurar um novo líder, obter recursos facilitadores externos – eram inacessíveis à tripulação da história. Os membros acabaram resolvendo seus problemas ao concentrar-se nos elementos básicos de desempenho grupal: propósito da equipe, abordagem de tarefa e metas específicas.

Nem tudo são flores no caminho da equipe. Obstáculos e dificuldades fazem parte da vida de pessoas e grupos. Seu impacto e consequências, porém, dependerão da pronta capacidade da equipe para mobilizar seus recursos internos e sua motivação de vencer barreiras. Uma verdadeira equipe, com alto senso de responsabilidade compartilhada, comunicação aberta, motivação para luta e habilidades múltiplas tem mais energia e condições de superar obstáculos à sua existência, desempenho efetivo e crescimento.

Uma pseudo-equipe, ou equipe potencial incipiente, sofre mais com as pressões oriundas do fraco suporte da gerência superior, da falta de habilidades necessárias, da desconfiança dos companheiros. A frustração é grande, com perda de energia, autoconceito negativo, sentimentos de desamparo, desencorajamento, desagregação. Isto representa alto custo psicológico e organizacional pela oportunidade perdida de vencer obstáculos e, o que é pior, pelo abalo na credibilidade da abordagem de equipe.

A orientação produtiva de equipe relaciona os obstáculos aos objetivos globais de desempenho. O desempenho em si é o fator mais energizante quando há possibilidades de êxito. Para criar a atmosfera de sucesso, a equipe pode escolher algum objetivo alcançável e atingi-lo, marcando pequena vitória. Essas pequenas vitórias constituem reforço motivacional de primeira ordem para enfrentar os estorvos que venham a surgir.

A equipe pode recorrer também a facilitadores externos que trazem novas idéias e abordagens para resolução de problemas em grupo, para bloqueios de comunicação, para desenvolvimento de habilidades de equipe e até para rever e reformular a missão do grupo. Muitas vezes, entrevistas com clientes e casos acontecidos na empresa são fontes de novas perspectivas para lidar com empecilhos concretos. Outras vezes, a inclusão ou exclusão de membros ou o rodízio periódico trazem novos insumos e energia ao grupo.

## CRENÇAS NÃO-TESTADAS

Há várias crenças que depreciam o enfoque de equipe na empresa. Muitas pessoas pensam que as equipes não produzem melhor nem mais do que indivíduos bem capacitados e motivados, e que perdem muito tempo em reuniões estéreis, em discussões irrelevantes e em sessões de queixas e lamentações.

A questão da perda de tempo é freqüentemente considerada uma séria desvantagem do trabalho em equipe. Além disso, há preocupações com valores em conflito, relacionamentos, dependência dos outros.

O trabalho em equipe pode até ser percebido como ameaça ao sucesso individual, ao reconhecimento do valor e do esforço de cada um, à necessidade de auto-afirmação e realização da pessoa.

Nossa cultura valoriza sobremaneira a responsabilidade e a realização individuais. No sistema escolar, as notas, os prêmios, as honras, o progresso seriado, as bolsas de estudo são estabelecidos claramente com base na competição individual. No ambiente de trabalho, os cargos e funções, as escalas salariais, as avaliações de desempenho, as promoções, os planos de carreira são igualmente baseados no desempenho individual.

Os especialistas recomendam a adoção do trabalho em equipe para incrementar a qualidade e a produtividade, baixar custos, gerar satisfação.

Como conciliar a proposta de equipes de trabalho com uma prática de valorização extrema do desempenho individual na empresa?

Apesar de seu potencial produtivo, as equipes são ainda pouco usadas. Mesmo pessoas influentes, que falam com entusiasmo sobre o valor das equipes, relutam em adotá-las ou em fazer parte delas. E muitas dessas pessoas participam da alta administração e das decisões que determinam a modalidade de funcionamento da empresa.

Todavia, dirigentes são também pessoas humanas e, por isso mesmo, podem sentir desconforto e ameaça diante de propostas de mudanças mais profundas na dinâmica interpessoal, nos procedimentos de tarefa, no exercício do poder dos líderes formais, na comunicação, no processo decisório e em outros aspectos de significado pessoal.

A resistência à implantação e implementação real de equipes, portanto, não é fortuita. Tudo leva a crer, entretanto, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes.

#### QUADRO 1.1

##### *“BEM-VINDOS AO MUNDO REAL.”*

A famosa Escola de Administração da Universidade de Harvard (Harvard Business School) está oferecendo a alguns de seus estudantes uma forte dose de realismo. Ao invés de receber o usual estudo de caso como exame de meio do semestre, um grupo experimental de estudantes do primeiro ano de *marketing* foi dividido aleatoriamente em equipes de quatro para resolver um problema. O tempo concedido foi de 24 horas para a solução e todos os estudantes receberam a mesma nota.

Os estudantes queixaram-se à coordenação de que foram grupados com pessoas que eles não teriam escolhido para trabalhar junto. Resposta da coordenação: “Bem-vindos ao mundo real.”

O prof. John Quelch relatou que os grupos com maiores divergências e estorvos, surpreendentemente, aproveitaram mais com a experiência, e que os estudantes acabaram reconhecendo o valor do exercício. Uma coisa que descobriram é que não se pode colocar pessoas juntas e esperar resultados imediatos. O trabalho em equipe não acontece por mágica, ainda que os membros possuam habilidades extraordinárias.