

Superequipas:

Orientações para a criação de verdadeiras equipas

Complementos práticos

Miguel Pina e Cunha

Arménio Rego

ÍNDICE

Complemento 1: Faça um diagnóstico do funcionamento e da eficácia da sua equipa	3
Complemento 2: Um diagnóstico às barreiras que dificultam a eficácia da equipa	17

COMPLEMENTO 1

FAÇA UM DIAGNÓSTICO DO FUNCIONAMENTO E DA EFICÁCIA DA SUA EQUIPA¹

Pense na sua atual equipa – ou noutra em que tenha trabalhado e sobre a qual pretende refletir. Refira em que medida cada uma das afirmações seguintes é verdadeira ou falsa. Para o efeito, coloque à frente de cada afirmação, na última coluna, o algarismo “0” ou o “1”, consoante o seu significado. Há afirmações em que a resposta “falsa” corresponde ao algarismo “0” e outras afirmações em que a mesma resposta corresponde ao algarismo “1”. O mesmo sucede com a resposta “verdadeira”.

A equipa tem fronteiras claras?

Toda a gente sabe quem faz parte ou não da equipa.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Qualquer pessoa que conheça a equipa sabe quem são os seus membros.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

A composição da equipa é estável?

Esta equipa é muito estável, havendo poucas mudanças na sua composição.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Há constantemente pessoas a entrar e a deixar a equipa.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

Há interdependência do trabalho dos membros da equipa?

O trabalho da equipa requer grande comunicação e cooperação entre os seus membros.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Os membros dependem uns dos outros para que a equipa leve a cabo o seu trabalho.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

¹ Adaptado de Wageman et al. (2005).

Os objetivos da equipa são claros? Cada um sabe o que se espera que a equipa faça?

Os objetivos da equipa são tão bem especificados que todos os membros sabem exatamente o que a equipa deve fazer.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Existe grande ambiguidade e incerteza acerca do que se espera que a equipa faça.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

O trabalho e os objetivos são desafiantes?

Os objetivos desta equipa são tão desafiantes que todos os membros têm que se empenhar arduamente para alcançá-los.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Os objetivos desta equipa não são desafiantes, sendo fácil alcançá-los.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

O trabalho e o “produto” gerados pela equipa são relevantes e têm consequências significativas sobre as entidades ou as pessoas que a equipa serve?

O trabalho desta equipa é muito relevante/importante para as entidades/pessoas que a equipa serve.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Os objetivos desta equipa não fazem qualquer diferença para ninguém (ou seja, são pouco relevantes/importantes).	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

A dimensão da equipa é apropriada?

A equipa tem a quantidade de membros apropriada.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
A equipa é maior (ou seja, tem mais membros) do que o necessário.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

A equipa é composta de pessoas suficientemente diversas, em termos de conhecimentos, experiências e pontos de vista?

A equipa tem a combinação ideal de pessoas com diferentes perspetivas e experiências.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
A equipa não dispõe de pessoas com diferentes perspetivas e experiências para que o trabalho seja bem realizado.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

Os membros da equipa possuem as competências e a experiência necessárias para realizar bom trabalho?

Os membros da equipa dispõem do talento e da experiência necessários para que o trabalho seja levado a cabo.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Alguns membros não possuem as competências ou a experiência necessárias para realizar devidamente o trabalho da equipa.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

A equipa faculta um contributo importante para a organização? O que faz é realmente relevante para a organização?

O que esta equipa faz é tão específico que se torna difícil compreender qual é o seu contributo para a organização.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>
O que esta equipa faz tem grande significado/relevância para a organização.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

As pessoas trabalham com autonomia, podem decidir pela sua própria “cabeça”, podem tomar iniciativa?

O trabalho desta equipa requer que as pessoas tenham o seu próprio julgamento e iniciativa.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
O trabalho desta equipa não deixa qualquer margem para a autonomia ou iniciativa individual.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

A equipa tem maneira de saber, rapidamente, se realizou bom ou mau trabalho?

Ao realizar o trabalho, a equipa percebe rapidamente se os resultados são ou não bons.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
A única maneira de sabermos se o trabalho da equipa foi ou não corretamente realizado é perguntarmos a outras pessoas, ou alguém vir dizer-nos.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

As regras pelas quais a equipa se rege são claras para os seus membros? Toda a gente conhece as regras de conduta apropriadas?

Todas as pessoas sabem muito claramente quais são os padrões apropriados de comportamento na equipa.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Os membros da equipa estão de acordo sobre o modo como devem comportar-se.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

O bom desempenho da equipa é reconhecido e recompensado?

Quando a equipa faz bom trabalho, a organização não expressa reconhecimento.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>
Se a equipa tem excelente desempenho, é recompensada por isso.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

A equipa tem acesso à informação de que necessita para trabalhar devidamente?

A organização não informa devidamente a equipa acerca daquilo que pode afetar os seus planos (da equipa).	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>
Os membros da equipa têm facilidade em obter a informação de que necessitam para realizar o trabalho.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

A equipa recebe a formação de que necessita para realizar bem o seu trabalho?

Se algum membro da equipa enfrenta dificuldades na realização do trabalho, é-lhe fácil obter informação ou conselhos.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Os membros da equipa não recebem a formação de que necessitam para realizar devidamente o seu trabalho.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

A equipa pode recorrer à ajuda de outras pessoas e ao *coaching* se tal for necessário para realizar o seu trabalho?

Quando os membros da equipa enfrentam dificuldades no trabalho conjunto, não há ninguém na organização para ajudá-los.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>
A equipa tem acesso a <i>coaches</i> que a ajudam a aprender com os sucessos e os fracassos.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

O líder da equipa ajuda a equipa a desenvolver-se? Ou a equipa não aprende nada com ele?

O líder da equipa ajuda os seus membros a desenvolverem o seu potencial.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
O líder da equipa ajuda a desenvolver as capacidades dos seus membros.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

Os membros da equipa estão verdadeiramente motivados e empenhados em realizar bom trabalho?

Todos os membros estão motivados para promover o sucesso da equipa.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Os membros da equipa demonstram empenhamento, esforço extra e dedicação na realização do trabalho.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

A equipa tem métodos e estratégias apropriadas para alcançar os seus objetivos?

Quando necessário, a equipa encontra modos inovadores de realizar o trabalho.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
A equipa tem dificuldade em levar a cabo os planos para realizar o trabalho.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

Os membros da equipa aprendem uns com os outros e partilham o que sabem?

Os membros da equipa partilham conhecimentos com os restantes.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Os membros da equipa aprendem com as experiências mútuas.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

O relacionamento entre os membros da equipa é bom? O trabalho em equipa dá-lhes “força”?

Os membros da equipa não sentem prazer em trabalhar juntos.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem-se mais energizadas por trabalharem juntas.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

As pessoas estão satisfeitas por pertencerem à equipa?

As pessoas gostam de trabalhar umas com as outras.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
A possibilidade de trabalhar nesta equipa é uma das coisas que mais me satisfaz.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

As pessoas estão realmente motivadas para levar a equipa a ser bem-sucedida? Ficam felizes quando a equipa tem sucesso e infelizes quando é malsucedida?

Sinto grande satisfação pessoal quando a equipa trabalha bem.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
Sinto-me mal e infeliz quando a equipa tem menos bom desempenho.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>

Está satisfeito(a) com as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal que a pertença à equipa lhe proporciona?

Aprendo muito ao trabalhar nesta equipa.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
O trabalho nesta equipa “mata” a minha iniciativa.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

Em geral, está satisfeito(a) com a sua pertença à equipa?

Gosto realmente de trabalhar nesta equipa.	Falsa 0	Verdadeira 1	<input type="checkbox"/>
É frustrante trabalhar nesta equipa.	Falsa 1	Verdadeira 0	<input type="checkbox"/>

CONDIÇÕES CAPACITADORAS E DE EFICÁCIA DA EQUIPA CONTEMPLADAS NO DIAGNÓSTICO

O diagnóstico mede o grau em que a equipa preenche cinco condições capacitadoras e três condições de eficácia (veja resumo no quadro seguinte intitulado “Condições capacitadoras e condições de eficácia das equipas”). Ambas estão representadas no quadro seguinte. As condições capacitadoras dizem respeito a características da equipa que a capacitam para obter bons resultados. Pode afirmar-se que a equipa dispõe de condições capacitadoras para obter melhores resultados quando:

- 1.** Funciona como “verdadeira” equipa;
- 2.** É movida por um propósito (ou “missão”) claro, desafiador e relevante/importante;
- 3.** Tem uma estrutura capacitadora;
- 4.** Insere-se num contexto organizacional apoiante;
- 5.** Dispõe de *coaching* e de ajuda ao desenvolvimento de competências;

A equipa é mais eficaz se forem cumpridas três condições:

- 1.** Os processos relacionados com a execução das tarefas são apropriados, ou seja: as pessoas estão empenhadas no trabalho, a equipa usa estratégias e métodos apropriados para alcançar os objetivos, e os indivíduos partilham experiências e conhecimentos, assim aprendendo uns com os outros.
- 2.** Os relacionamentos interpessoais no seio da equipa são positivos.

3. As pessoas experimentam bem-estar por pertencerem à equipa e sentem que aprendem constantemente.

Naturalmente, além destas três condições, convém que outra seja cumprida: a qualidade do produto ou serviço gerados pela equipa. Pergunte, pois, o seguinte:

- A equipa alcançou o resultado para o qual foi criada?
- Os clientes sentem-se satisfeitos com o desempenho da equipa?
- A equipa sente que os clientes ficaram bem servidos?
- Alcançou-se o nível de produtividade desejado?

Condições capacitadoras e condições de eficácia das equipas

Condições capacitadoras	
1. "Verdadeira" equipa	<ul style="list-style-type: none"> • A equipa tem fronteiras claras, sabendo-se claramente quem é e quem não é membro da mesma. • A composição da equipa é relativamente estável, de tal modo que os seus membros dispõem de tempo para trabalharem e aprenderem em conjunto. O trabalho dos membros da equipa é interdependente. • O trabalho dos membros da equipa é interdependente.
2. Direção/propósito envolvente	<p>O propósito que a equipa prossegue é:</p> <ul style="list-style-type: none"> • claro, • desafiador e • tem um real impacto/significado.
3. Estrutura capacitadora	<ul style="list-style-type: none"> • A equipa tem dimensão apropriada. • É composta por pessoas suficientemente diversas/diferentes. • Os seus membros têm os necessários conhecimentos e competências. • A tarefa da equipa é claramente identificável e tem significado/impacto. • As pessoas têm autonomia para exercer juízos sobre os procedimentos de trabalho. • O trabalho proporciona aos membros da equipa informação regular e fiável sobre os resultados alcançados (ou seja, a equipa sabe se realizou bem ou mal o seu trabalho). • As normas de conduta da equipa são claras.
4. Contexto organizacional apoiante	<ul style="list-style-type: none"> • O sistema de recompensas reconhece e recompensa o bom trabalho. • Existe informação que permite aos membros da equipa atuar eficazmente. • São proporcionadas à equipa condições de formação/educação.
5. Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • A equipa tem acesso a <i>coaching</i>, se necessário. • O líder da equipa atua como <i>coach</i>, ajudando os seus membros a desenvolverem o seu potencial.
Condições de eficácia	
1. Processos relacionados com a execução das tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da equipa desenvolvem esforços e empenhamento para realizar o trabalho. • A equipa usa estratégias apropriadas e inovadoras para realizar o trabalho. • Os membros da equipa partilham conhecimentos e competências, aprendem com as experiências de trabalho.
2. Relacionamentos interpessoais positivos	<ul style="list-style-type: none"> • As interações pessoais são positivas e energizadoras. • Os membros da equipa estão satisfeitos com a pertença à mesma.
3. Aprendizagem e bem-estar dos membros da equipa	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas estão realmente motivadas, ficam satisfeitas quando a equipa é bem-sucedida, e insatisfeitas perante o insucesso da mesma. • As pessoas estão satisfeitas com as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. • Em geral, as pessoas estão satisfeitas com a pertença à equipa.

PONTUE A SUA EQUIPA

Para pontuar a equipa nas várias condições referidas, some as cotações relativas a cada par de afirmações. Assinale a soma no quadro da página seguinte, colocando um círculo em torno do algarismo correspondente à soma. Para desenhar o perfil da equipa, ligue todos os círculos, sequencialmente, através de uma linha. Note que, quando mais o perfil se aproximar da direita (isto é, quanto mais elevadas as cotações), melhores são as condições capacitadoras e de eficácia da sua equipa. Se a pontuação é “0”, a sua equipa não preenche a respetiva condição. Se a pontuação é “2”, é provável que a sua equipa cumpra a condição. Se a pontuação é “1”, a condição é apenas medianamente satisfeita.

Pode comparar o perfil por si traçado com o perfil que outros membros da sua equipa também desenharam. Será interessante verificar se diferentes membros da equipa a descrevem do mesmo modo ou de modo diferenciado. Pode comparar o perfil da sua equipa com os perfis que outras pessoas traçaram para as suas respetivas equipas.

Assinale as pontuações da sua equipa com círculos e ligue todos os círculos com uma linha sequencial

1. “Verdadeira” equipa	A equipa tem fronteiras claras?	0	1	2
	A composição da equipa é estável?	0	1	2
	Há interdependência do trabalho dos membros da equipa?	0	1	2
2. Direção/propósito envolvente	Os objetivos da equipa são claros? Cada um sabe o que se espera que a equipa faça?	0	1	2
	O trabalho e os objetivos são desafiantes?	0	1	2
	O trabalho e o “produto” gerados pela equipa são relevantes e têm consequências significativas sobre as entidades ou as pessoas que a equipa serve?	0	1	2
3. Estrutura capacitadora	A dimensão da equipa é apropriada?	0	1	2
	A equipa é composta de pessoas suficientemente diversas, em termos de conhecimentos, experiências e pontos de vista?	0	1	2
	Os membros da equipa possuem as competências e a experiência necessárias para realizar bom trabalho?	0	1	2
	A equipa faculta um contributo importante para a organização? O que faz é realmente relevante para a organização?	0	1	2
	As pessoas trabalham com autonomia, podem decidir pela sua própria “cabeça”, podem tomar iniciativa?	0	1	2
	A equipa tem maneira de saber, rapidamente, se realizou bom ou mau trabalho?	0	1	2
	As regras pelas quais a equipa se rege são claras para os seus membros? Toda a gente conhece as regras de conduta apropriadas?	0	1	2
4. Contexto organizacional apoiante	O bom desempenho da equipa é reconhecido e recompensado?	0	1	2
	A equipa tem acesso à informação de que necessita para trabalhar devidamente?	0	1	2
	A equipa recebe a formação de que necessita para realizar bem o seu trabalho?	0	1	2
5. Coaching	A equipa pode recorrer à ajuda de outras pessoas e ao <i>coaching</i> se tal for necessário para realizar o seu trabalho?	0	1	2
	O líder da equipa ajuda a equipa a desenvolver-se?	0	1	2
1. Processos relacionados com a execução das tarefas	Os membros da equipa estão verdadeiramente motivados e empenhados em realizar bom trabalho?	0	1	2
	A equipa tem métodos e estratégias apropriadas para alcançar os seus objetivos?	0	1	2
	Os membros da equipa aprendem uns com os outros e partilham o que sabem?	0	1	2
2. Relacionamentos interpessoais positivos	O relacionamento entre os membros da equipa é bom? O trabalho em equipa dá-lhes “força”?	0	1	2
	As pessoas estão satisfeitas por pertencerem à equipa?	0	1	2
3. Aprendizagem e bem-estar dos membros da equipa	As pessoas estão realmente motivadas para levar a equipa a ser bem-sucedida? Ficam felizes quando a equipa tem sucesso e infelizes quando é malsucedida?	0	1	2
	Está satisfeito(a) com as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal que a pertença à equipa lhe proporciona?	0	1	2
	Em geral, está satisfeito(a) com a sua pertença à equipa?	0	1	2

EXPLANAÇÃO DA RELEVÂNCIA DOS FACTORES CAPACITADORES E DE EFICÁCIA

Ao ler o livro, compreenderá melhor as razões pelas quais estes fatores são considerados relevantes para o sucesso da equipa. Entretanto, em jeito de síntese, o quadro seguinte explica a pertinência de cada um dos fatores referidos.

A importância da existência de uma “verdadeira” equipa

A equipa tem fronteiras claras, sabendo-se claramente quem é e quem não é membro da mesma.	A clareza de fronteiras é importante para que as pessoas saibam com quem podem contar, a quem devem (e a quem não devem) requerer colaboração, e se delas se espera ou não contributo para a equipa. Ou seja: importa que se saiba quais os membros que realmente “jogam” na equipa.
A composição da equipa é relativamente estável, de tal modo que os seus membros dispõem de tempo para trabalharem e aprenderem em conjunto.	A estabilidade da equipa é importante para que as pessoas desenvolvam um sentido de identidade e aprendam a trabalhar em conjunto. Pense o leitor o que sucederia à seleção nacional de futebol se os jogadores fossem frequentemente mudados.
O trabalho dos membros da equipa é interdependente.	Se não há interdependência, a equipa não faz sentido – sendo mais curial que cada indivíduo faça o seu trabalho. Num jogo coletivo, é a interdependência que permite marcar pontos e alcançar resultados. Sem tal interdependência, para quê criar a equipa?

A importância da existência de uma direção, um propósito e um rumo envolventes

O propósito que a equipa prossegue é claro.	Se o propósito ou missão da equipa não estiverem clarificados, a equipa fica à deriva, não sabe qual o destino – e, por conseguinte, não sabe o que e como fazer. Seguindo o adágio: <i>só sabe o caminho quem sabe para onde quer ir.</i>
O propósito que a equipa prossegue é desafiador.	Não basta saber o destino – é necessário que o mesmo seja suficientemente desafiante para que mobilize esforços, vontades e entusiasmo. Um propósito excessivamente “fácil” não suscita entusiasmo nem mobiliza energias.
O propósito que a equipa prossegue tem um real impacto/significado sobre a vida das entidades e pessoas que a equipa serve.	As pessoas empenham-se mais em propósitos e missões com impacto positivo na vida de outras pessoas e entidades. Por exemplo, quando uma equipa sabe que os seus produtos salvam vidas, é mais provável que não tomem o trabalho como simples “emprego” – mas como vocação.

A importância de ter uma estrutura capacitadora

A equipa tem dimensão apropriada.	Em equipas muito pequenas, as interações dos seus membros são escassas, pouco se beneficiando com a discussão e a partilha de experiências, perspetivas e competências. Todavia, nas equipas muito numerosas, as possibilidades de participação de cada membro são mais reduzidas e o caos pode emergir. Por outro lado, as pessoas sentem-se “perdidas” e anónimas no seio de equipas muito grandes.
É composta por pessoas suficientemente diversas/diferentes.	Quando as pessoas são muito similares entre si, o risco de pensamento único é maior. A possibilidade de surgirem perspetivas diferentes no enfrentamento de problemas e oportunidades também é menor. Quando as pessoas são muito diferentes entre si, os riscos de conflito e incapacidade de trabalho conjunto são maiores. É no meio que está a virtude: a diversidade q.b. é importante para que surjam ideias diversas para resolver problemas diversos.
Os seus membros têm os necessários conhecimentos e competências.	Se as pessoas não possuem conhecimentos e competências, como pode o trabalho ser realizado devidamente?
A tarefa da equipa é claramente identificável e tem significado/impacto.	Quando a equipa sentem que tem identidade própria e influencia a vida da organização, o sentido de missão e de satisfação é maior entre os indivíduos. Ninguém quer realizar trabalho sem impacto.
As pessoas têm autonomia para exercer juízos sobre os procedimentos de trabalho.	Se a equipa não tem autonomia nem sente liberdade para tomar iniciativa, fica manietada e sem vigor para prosseguir o seu trabalho. A tomada de decisão também é atrasada.
O trabalho proporciona aos membros da equipa informação regular e fiável sobre os resultados alcançados (ou seja, a equipa sabe se realizou bem ou mal o seu trabalho).	Se a equipa não compreende se está a realizar bem ou mal o seu trabalho e os seus produtos/serviços, como poderá mudar condutas incorretas e reiterar as apropriadas?
As normas de conduta da equipa são claras.	Quando as regras/normas de conduta são claras para todos, os riscos de conflitos são menores, a coesão é maior, e não se desperdiça tempo em discussões estéreis sobre as condutas individuais.

A importância de um contexto organizacional apoiante

O sistema de recompensas reconhece e recompensa o bom trabalho.	A equipa fica mais motivada se o seu bom desempenho for reconhecido e recompensado. Importa compensar o desempenho coletivo (para que as pessoas continuem a cooperar) e o individual (para diminuir os riscos de “preguiça social” ²)
Existe informação que permite aos membros da equipa atuar eficazmente.	Se as pessoas não possuem informação necessária e atempada para tomar decisões e realizar o trabalho, como poderão realizar devidamente o seu trabalho e tomar decisões acertadas?
São proporcionadas à equipa condições de formação/educação.	A formação ajuda as pessoas a melhorarem o seu desempenho. Dado que as circunstâncias mudam, importa que os membros da equipa disponham de oportunidades que lhes permitam a formação constante.

A importância do *coaching*

A equipa tem acesso a <i>coaching</i> , se necessário.	O <i>coaching</i> é uma boa maneira de as pessoas aprenderem a desenvolver o seu potencial e a enfrentarem com sucesso as dificuldades e oportunidades que surgem a cada momento.
O líder da equipa atua como <i>coach</i> , ajudando os seus membros a desenvolverem o seu potencial.	O líder da equipa pode ter um papel essencial no desenvolvimento dos seus membros. Uma dos lamentos mais frequentes na vida organizacional é “não aprendo nada com o meu chefe”.

A importância de processos adequados relacionados com a execução das tarefas

Os membros da equipa desenvolvem esforços e empenhamento para realizar o trabalho.	Sem esforços e dedicação, como podem as tarefas ser bem executadas?
A equipa usa estratégias apropriadas e inovadoras para realizar o trabalho.	Importa que a equipa tenha planos realistas e adote processos inovadores para realizar o trabalho, enfrentar problemas e aproveitar boas oportunidades. Algumas equipas sabem onde querem chegar, mas experimentam dificuldades nos meios de alcançar tais objetivos.
Os membros da equipa partilham conhecimentos e competências, aprendem com as experiências de trabalho.	A partilha e a aprendizagem mútua são uma excelente forma de a equipa ser mais do que a soma das partes. Quantas equipas perdem capacidade de ação porque os seus membros escondem o que sabem, não cooperam e, assim, prejudicam o desempenho de toda a equipa?

² A preguiça social é a tendência para que os membros de uma equipa baixem o seu nível de esforço quando sentem: (1) que o seu esforço não será reconhecido no contexto do grupo e que, no final de contas, todos receberão a mesma recompensa, mesmo os menos empenhados; (2) um menor esforço não terá consequências individuais negativas.

A importância dos relacionamentos interpessoais positivos

As interações pessoais são positivas e energizadoras.

Relacionamentos pessoais positivos aumentam os níveis de cooperação e partilha de conhecimento – ambos necessários para realizar o trabalho em equipa. Bons relacionamentos também geram emoções positivas e tornam as pessoas mais criativas e energizadas.

Os membros da equipa estão satisfeitos com a pertença à mesma.

A satisfação melhora os níveis de cooperação e partilha, e também reduz o desejo das pessoas de abandonarem a equipa.

A importância da aprendizagem mútua e do bem-estar dos membros da equipa

As pessoas estão realmente motivadas, ficam satisfeitas quando a equipa é bem-sucedida, e insatisfeitas perante o insucesso da mesma.

Os sucessos partilhados aumentam a energia necessária a novos desafios. E os insucessos levam os membros da equipa a cooperar para que o fracasso não se repita. Quando o sucesso e o insucesso são partilhados, a equipa torna-se mais proactiva, resiliente e coesa.

As pessoas estão satisfeitas com as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Quando as pessoas estão satisfeitas com as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, cooperam mais, desenvolvem mais energia cooperativa, e sentem menos desejo de abandonar a equipa.

Em geral, as pessoas estão satisfeitas com a pertença à equipa.

Mesmo que alguns aspetos possam merecer reparos e insatisfação, importa que o sentimento geral seja positivo. Quanto tal ocorre, a cooperação, a partilha e o vigor coletivo são mais fortes.

COMPLEMENTO 2

UM DIAGNÓSTICO ÀS BARREIRAS QUE DIFICULTAM A EFICÁCIA DA EQUIPA

Pensando na sua equipa, ou em outra que pretenda avaliar, responda aos questionários seguintes, respondendo afirmativamente ou negativamente às questões. Convide outros membros da sua equipa a responderem ao questionário e compare, então, as cotações. Existem divergências, ou todas as pessoas tendem a interpretar a equipa do mesmo modo? Se há grandes divergências, discutam as razões pelas quais isso poderá suceder. Convide também membros de outras equipas a responderem ao questionário e compare as pontuações da sua equipa com as dessas equipas?

Uma nota preliminar: a cada pergunta deverá responder afirmativa ou negativamente. É provável que, para algumas questões, uma resposta tão clara não seja possível. Nesse caso, assinale a resposta que mais se aproxima da realidade.

BAIXO NÍVEL DE CONFIANÇA E DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **menor** é o nível de confiança e de segurança psicológica na equipa.

	Sim	Não
As pessoas confiam umas nas outras?	0	1
As pessoas preocupam-se umas com as outras?	0	1
A equipa é um saco de gatos?	1	0
As pessoas sentem liberdade para assumir os seus erros?	0	1
As pessoas escondem informação umas às outras?	1	0
As pessoas pedem ajuda aos restantes membros da equipa?	0	1
O nível de compaixão e atenção das pessoas umas pelas outras é baixo?	1	0
Os erros honestos são perdoados e usados como oportunidades para a aprendizagem?	0	1
Há muitas facadas nas costas?	1	0
As pessoas comunicam de modo honesto e franco umas com as outras?	0	1
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

FRACA IDENTIFICAÇÃO COM A EQUIPA

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **menor** é o grau de identificação dos indivíduos com a equipa.

	Sim	Não
Quando trabalham em equipa, é comum as pessoas usarem as palavras “nós” e “nosso”, em vez de “eu” e “meu”?	0	1
Nas reuniões de equipa, a discussão focaliza-se mais nos objetivos individuais do que nos objetivos da equipa?	1	0
As pessoas preferem trabalhar sozinhas, ou em subgrupos, do que com toda a equipa?	1	0
O trabalho cooperativo e a ajuda mútua são encorajados?	0	1
As pessoas reúnem-se, pelo menos de quando em vez, fora do horário de trabalho?	0	1
A equipa respeita as diferenças individuais e procura potenciá-las em prol da melhoria das decisões?	0	1
Os novos membros são bem acolhidos e estimulados a focalizarem-se nos objetivos de equipa?	0	1
As pessoas têm orgulho em pertencer à equipa?	0	1
Os membros da equipa defendem a imagem da mesma quando ela é atacada?	0	1
Se pudessem, as pessoas trabalhariam noutras equipas?	0	1
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

FRACOS NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO E DE EMPENHAMENTO

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **menor** é o nível de participação.

	Sim	Não
As pessoas gostam de participar nas reuniões da equipa?	0	1
Durante as reuniões, as pessoas aproveitam para realizar outras tarefas (por exemplo, fazer telefonemas ou ver o e-mail)?	1	0
As pessoas tomam iniciativa para a resolução de problemas ou o aproveitamento de oportunidades?	0	1
As pessoas revelam fraca dedicação ao trabalho?	1	0
As pessoas voluntariam-se para realizar atividades?	0	1
As pessoas estão pouco motivadas para participar nas discussões?	1	0
Após uma decisão ser tomada, as pessoas empenham-se em pô-la em prática?	0	1
Nas reuniões, falam sobretudo os membros com maior <i>status</i> , sendo os restantes relegados para segundo plano?	1	0
Há uma grande passividade no seio da equipa?	1	0
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

COMUNICAÇÃO POBRE

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **mais pobre** é a comunicação no seio da equipa.

	Sim	Não
As pessoas receiam expor as suas opiniões porque receiam retaliações?	1	0
As pessoas calam-se porque não quer ver prejudicada a sua carreira?	1	0
As pessoas não expressam o que pensam porque não querem melindrar outros membros da equipa?	1	0
As pessoas que manifestam discordâncias com a maioria ou o líder são consideradas desleais ou desprovidas de espírito de equipa?	1	0
As pessoas sonégam informação umas às outras?	1	0
Mata-se o mensageiro da má notícia, ou seja, desprezam-se as opiniões sobre factos desagradáveis?	1	0
Discutem-se abertamente pontos de vista, ideias e comportamentos?		1
As pessoas reagem mal a verdades desagradáveis?	1	0
Algumas decisões são tomadas erradamente porque os membros do grupo não foram ouvidos sobre a matéria, ou porque as suas opiniões foram negligenciadas?	1	0
Nas reuniões, o debate é atabalhoado e as pessoas interrompem-se mutuamente e com desrespeito pelos outros?	1	0
As pessoas escutam-se mutuamente com atenção e respeito?	0	1
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

MEDO DO DEBATE/CONFLITO

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **mais medo** a equipa tem do debate/conflito.

	Sim	Não
As discordâncias de ideias são escondidas?	1	0
As pessoas preferem tomar decisões de menor qualidade do que entrar num debate intenso de ideias?	1	0
As pessoas calam-se para não prejudicar os relacionamentos interpessoais?	1	0
O debate de ideias é intenso mas respeitador?	0	1
As pessoas procuram discutir as suas ideias com os outros de modo a formarem opiniões mais fundamentadas sobre as matérias?	0	1
Um dos lemas da equipa é: "da discussão nasce a luz"?	0	1
As pessoas discutem abertamente umas com as outras para se compreenderem melhor?		1
Quando uma pessoa se manifesta contrário à posição da maioria, a equipa tende a reagir com desconforto?	1	0
As pessoas evitam a franqueza no modo como falam com as outras por receio de conflitos?	1	0
As pessoas defendem os seus pontos de vista com energia, mas também respeitam os pontos de vista distintos dos seus?	0	1
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

CONFLITO DESTRUTIVO

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **mais forte** é o conflito destrutivo no seio da equipa.

	Sim	Não
As pessoas atacam-se pessoalmente?	1	0
No seio da equipa, há choques de personalidades?	1	0
As discussões são envoltas em tensão emocional?	1	0
As pessoas confundem discordância com ataque pessoal?	1	0
Depois de discussões mais acesas, as pessoas perdoam-se e desculpam-se mutuamente?	0	1
As pessoas ficam tão entrincheiradas nos seus pontos de vista que são incapazes de compreender o valor das opiniões dos outros?	1	0
As ameaças e contra-ameaças são frequentes?	1	0
As pessoas respeitam as suas diferenças de ideias?	0	1
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

ESCASSEZ DO SENTIDO DE RESPONSABILIDADE

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **menor** o sentido de responsabilidade entre os membros da equipa.

	Sim	Não
Os erros são frequentemente negligenciados?	1	0
Prevalece o sentido de impunidade perante erros negligentes?	1	0
O cumprimento de regras e de normas de excelência é forte?		1
Nesta equipa, a culpa morre sempre solteira?	1	0
As pessoas desresponsabilizam-se dos maus resultados das suas ações e decisões com o argumento de que não dispuseram de recursos e condições suficientes?	1	0
Quando algo corre mal, as pessoas fecham os olhos?	1	0
As pessoas estão atentas a problemas e procuram atacá-los?	0	1
Quando algo corre mal, procuram-se bodes expiatórios em vez de se sanar a raiz do problema?	1	0
Muita gente sacode a água do capote?	1	0
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

PENSAMENTO GRUPAL

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **maiores** são esses riscos.

	Sim	Não
Os membros da equipa estão conscientes dos sintomas e das consequências do pensamento grupal?	0	1
A equipa estimula os seus membros a apresentarem ideias contrárias à opinião da maioria ou do líder da equipa?	0	1
As pessoas sentem liberdade para expressarem ideias diferentes?	0	1
Quando alguém se manifesta contra a posição de uma grande maioria de pessoas, a equipa tende a pressioná-lo para se calar?	1	0
Quando a equipa se reúne para tomar decisões complexas, o líder costuma expor a sua posição logo no início da reunião?	1	0
Existe uma grande pressão para que as decisões sejam tomadas por consenso, mesmo quando existem grandes divergências entre os membros da equipa?	1	0
Frequentemente, as pessoas calam-se com receio de prejudicarem o alegado espírito de equipa?	1	0
As pessoas sentem medo de discordar do líder?	1	0
O espírito crítico é promovido?	0	1
O debate de ideias é pobre?	1	0
A equipa tolera bem a presença de um advogado do diabo?	0	1
A equipa incumbe alguns dos seus membros de apresentarem ideias diferentes?	0	1
Quando alguém apresenta documentos ou informações que colidem com a posição dominante, a equipa prefere não ler os documentos?	1	0
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

FRACA CRIATIVIDADE

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **mais baixo** é o nível de criatividade no seio da equipa.

	Sim	Não
Os membros da equipa são curiosos e gostam de explorar novas abordagens aos problemas e oportunidades?	0	1
Para enfrentar cada problema ou oportunidade, surgem sempre muitas propostas criativas?	0	1
As pessoas preferem as soluções do passado e têm medo de arriscar novas abordagens?	1	0
A equipa revela alegria e entusiasmo quanto tem que enfrentar um problema novo?	0	1
As pessoas evitam sugerir novas formas de enfrentar as situações porque não têm margem de manobra para atuarem de acordo com o que lhe parece honestamente mais apropriado?	1	0
As pessoas evitam colocar questões umas às outras?	1	0
As reuniões de trabalho são divertidas porque surgem muitas ideias novas muito interessantes?	0	1
Quando alguém apresenta uma ideia mais excêntrica, logo surgem comentários negativos?	1	0
As pessoas sugerem novas formas de alcançar metas e objetivos?	0	1
As pessoas apresentam ideias novas e práticas para melhorar o desempenho da equipa?	0	1
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

PARCA ATENÇÃO AOS RESULTADOS

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **menor** é a atenção que a equipa presta à obtenção de resultados.

	Sim	Não
A equipa está sistematicamente focada nos seus fins e na sua missão?	0	1
A equipa adormeceu à sombra dos louros do passado?	1	0
Por regra, a equipa atribui os maus resultados a fatores externos, e raramente à própria equipa?	1	0
A equipa usa os critérios de avaliação dos resultados do modo que mais lhe convém, mesmo que não retratem fielmente o desempenho real?	1	0
A equipa promove e premeia quem mais contribui para o alcance dos objetivos da equipa?	0	1
A equipa mantém-se ativa e empenhada após um fracasso?	0	1
As pessoas andam acomodadas, ficando satisfeitas com o nível mínimo de resultados?	1	0
Muitos recursos e tempo são desperdiçados em atividades que não contribuem para os resultados?	1	0
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

FRACA LIDERANÇA

Coloque um círculo em torno do algarismo correspondente à sua resposta. Some os pontos alcançados.

Quanto **maior** a pontuação, **mais fraca** é a liderança da equipa. Uma sugestão: para melhor compreender a matéria e avaliar o líder da equipa, consulte o livro “Porque não gosto do meu chefe?”³. Responda ao questionário de avaliação situado no final da obra

	Sim	Não
As pessoas revelam pouco respeito pelo líder?	1	0
O líder ignora para onde deve encaminhar a equipa, deixando a equipa à deriva?	1	0
O líder clarifica os objetivos da equipa, mas concede margem de autonomia às pessoas para que tais objetivos sejam alcançados?	0	1
O líder trata as pessoas com dignidade e respeito?	0	1
O líder respeita as diferenças entre os membros da equipa, e procura potenciar essas diferenças?	0	1
O líder ajudar outros membros da equipa a desenvolverem competências de liderança?	0	1
O líder é exigente com os outros e consigo próprio?	0	1
O líder denota paixão pela função que exerce?	0	1
O líder sacode a água do capote?	1	0
O líder é incapaz de assumir as suas falhas e erros?	1	0
O líder partilha os sucessos com toda a equipa?	0	1
O líder mata o mensageiro da má notícia, pelo que as pessoas acabam por lhe dizer apenas que julgam o que ele quer ouvir?	1	0
O líder é prepotente?	1	0
O líder é desorganizado e não sabe gerir o tempo e a agenda?	1	0
O líder sabe delegar?	0	1
As pessoas sentem que aprendem e se desenvolvem ao trabalharem com o líder?	0	1
O líder reconhece e valoriza devidamente o esforço e o trabalho dos membros da equipa?	0	1
O líder é indeciso?	1	0
Some todas as pontuações.		<input type="text"/>

³ Rego, Cunha & Gomes (2010).

