

GERENCIANDO O DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Ruy de A. Mattos
Psicólogo Organizacional e
Consultor de Empresas

Na teoria de administração, define-se maturidade como a capacidade e a disposição de as pessoas assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Para Hersey e Blanchard, a maturidade é composta de dois fatores: comprometimento (vontade de realizar) e capacidade (instrução e experiência). Em outras palavras: querer e saber fazer.

No entanto, o desempenho humano depende ainda de um terceiro fator, o poder fazer, que se refere aos meios e condições de realização da tarefa.

Qualquer desempenho humano individual depende, pois, de três fatores básicos: querer, saber e poder fazer. O querer fazer compreende o grau de motivação, engajamento e satisfação que alguém sente ao realizar determinado trabalho. Saber fazer depende do conhecimento formal adquirido em situações de ensino-aprendizagem ou das experiências vividas pela pessoa. Finalmente, poder fazer diz respeito às condições exógenas ao indivíduo, isto é, ao ambiente em que a tarefa é realizada, aos recursos disponíveis, inclusive o tempo, ao grau de autoridade e responsabilidade inerentes à tarefa etc.

O desempenho da equipe, por seu lado, não depende só dessas três condições, mas também da forma como seus participantes interagem, como estão organizados e como se percebem enquanto membros de uma equipe. Portanto, é possível analisar o grau de desenvolvimento da equipe a partir do processo pelo qual os talentos individuais são combinados. Esse desenvolvimento é refletido pelo nível de sinergia, isto é em que grau o resultado do conjunto é melhor do que a simples soma das partes.

I - FASES DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

O desenvolvimento de equipe, que passa por diversas fases, é um processo de socialização de indivíduos orientado no sentido da obtenção de resultados comuns. Assim quanto maior o grau de desenvolvimento, maior a sinergia resultante do trabalho coletivo.

Num primeiro estágio, há apenas um agrupamento de pessoas que não se relacionam entre si. É o estágio denominado SÉRIE DE INDIVÍDUOS. A fila que se forma na frente do caixa de um banco é um exemplo dessa fase.

A segunda fase de organização surge na medida em que começa a estabelecer-se entre os indivíduos do mesmo conjunto alguma espécie de interação, que se verifica segundo regras, rotinas de trabalhos e organização estereotipada das interações funcionais. A característica mais marcante desta fase, que se denomina HIERARQUIA DE TRABALHO, é a falta de interação entre funcionários do mesmo nível hierárquico e setores de uma mesma Unidade. A linha de montagem de uma fábrica é um exemplo dessa fase.

Na terceira fase da organização, chamada GRUPO DE TRABALHO, existe maior grau de complexidade na integração dos componentes do grupo, em virtude do aumento do número de ligações funcionais e de sua maior flexibilidade. A maioria das Organizações estrutura-se nesta fase do trabalho coletivo.

A quarta fase da organização do trabalho coletivo constitui a EQUIPE DE TRABALHO que se caracteriza basicamente pelo alto grau de participação e envolvimento de todos os componentes em torno de objetivos. Aliás, o objetivo compartilhado constitui a própria essência da equipe, ao lado da forte vinculação entre os participantes a nível emocional e valorativo, traduzida no conhecido "espírito de corpo" ou no sentimento de vestir a camisa.

Você pode analisar as características fundamentais de cada uma dessas fases de organização do trabalho coletivo através do quadro a seguir.

2 -CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO EM EQUIPE

Os recursos de que uma equipe dispõe são inúmeros, principalmente pelo fato de que a equipe não é a soma aritmética de seus componentes individuais. Ela dispõe de um recurso não encontrado no indivíduo, na Série, na Hierarquia ou no Grupo: a SINERGIA, que constitui um efeito de ampliação da energia dos indivíduos, decorrente da confrontação, complementação e adição de idéias emitidas em situação de elevado envolvimento.

Do mesmo modo que, ao se unirem dois átomos de hidrogênio e um átomo de oxigênio obtém-se um conjunto dotado de propriedades completamente diversas das de seus componentes, tomados individualmente, forma-se uma EQUIPE unindo-se dois ou mais indivíduos.

A sinergia é nula se a maneira como os talentos individuais estão sendo combinados não está sendo administrada adequadamente. Um caso extremo da ausência de sinergia ocorre quando os membros de uma equipe atrapalham-se mais do que se ajudam, gerando resultados ainda menores do que seriam obtidos pelos indivíduos trabalhando isoladamente. Dizemos, neste caso, que a equipe está num processo de entropia, que pode variar de um grau mínimo até o ponto máximo, em que os resultados obtidos são iguais a zero.

Aos administradores cabe diagnosticar o grau de desenvolvimento e sinergia de suas equipes. Do correto diagnóstico e conseqüente ação administrativa dependem os resultados obtidos pela equipe, que espelham, em última análise, o próprio desempenho do gestor.

Assim, as informações, as experiências, os interesses, as aptidões, a inteligência, os objetivos, os valores do indivíduo são ampliados e melhor aproveitados pelo efeito sinérgico da equipe.

Desse modo, é natural que o trabalho em equipe ofereça vantagens sobre o trabalho individual, tais como:

- maior aprofundamento na abordagem dos problemas;
- maior diversificação de pontos de vista ou enfoque dos problemas;
- maior comprometimento com a qualidade dos resultados por parte daqueles que participam nas decisões;
- antecipação de medidas, visando à melhoria do desempenho futuro;
- manutenção de elevado nível de motivação para o trabalho;
- melhor aproveitamento da criatividade dos indivíduos;
- aperfeiçoamento da competência para resolução de problemas complexos; integração de esforços e objetivos individuais.

Por outro lado, a equipe não constitui, em todas as circunstâncias, o meio mais eficaz de trabalho. Em alguns momentos, fatores como a natureza dos serviços, a disponibilidade de tempo, o nível de conhecimento e experiência necessários, o risco envolvido etc., recomendam que dado trabalho seja executado individualmente.

Porém, tais situações não constituem a regra, pois, o trabalho, na maioria das organizações, exige a participação de conjuntos humanos.

REFLITA: Sua unidade tem atuado como uma verdadeira equipe?
O potencial da equipe tem sido aproveitados adequadamente?