

Gestão de Equipas de Trabalho de Alto Desempenho

© Angelo Macúcuca - 2006

Objectivo

- Reflectir sobre os métodos de trabalho conducentes ao elevado desempenho.
- Fomentar, desenvolver e fortalecer o espírito de trabalho em equipa.
- Fornecer ferramentas teóricas e conceptuais sobre o trabalho em equipa.

Tópicos - Básicos

- Introdução
- Definição de Equipas de Trabalho
- Características de Equipas de Trabalho de alto rendimento
- Estágios de formação das equipas de trabalho
- Superação de crises das Equipas de trabalho
- Montagem de equipas de trabalho de alto rendimento.
- Exercício de auto-avaliação

Introdução

- Uma casa dividida não fica em pé
- Há duas opções quanto ao comprometimento para uma equipa de trabalho: estar dentro ou esta fora. Não existe uma situação intermédia.
- O desafio do chefe da equipa e o de trazer todos os membros para que funcionem como equipa.
- O chefe da equipa tem o desafio de transformar o seu grupo numa equipa de alto desempenho, fornecendo serviços de qualidade, satisfazendo as necessidades dos utentes e cumprindo os prazos.
- Salvo raras exceções o fornecimento serviços de alta qualidade, a satisfação das necessidades dos utentes e o cumprimento dos prazos, depende largamente do funcionamento do grupo como equipa.

Definição de Equipa de Trabalho

- ❑ “Uma equipa de trabalho é um conjunto de pessoas que interagem e coordenam as suas actividades para alcançar determinados objectivos” (Daft, 1994:473).
- ❑ A Equipa de Trabalho (ET) não é simplesmente grupo de pessoas trabalhando juntas: pressupõe comprometimento, habilidades complementares, comprometimento dos membros para um objectivo comum.
- ❑ O facto de ser dirigente dum grupo de pessoas que realiza tarefas específicas não significa que necessariamente esta a liderar uma equipa.
- ❑ O grupo não se chama equipa apenas porque alguém o chama equipa.

As 5 características das grandes equipas de trabalho

1. As grandes equipas partilham os mesmos valores.
 - ✓ Todos os membros tem o mesmo cometimento e propósitos;
 - ✓ Todos os membros tem uma responsabilidade comum e partilhada
 - ✓ O chefe da equipa deve dizer a equipe, *o que fazer, como fazer e até quando fazer.*

As 5 características das grandes equipas de trabalho

2. As grandes equipas tem uma visão positiva sobre o que a equipa esta tentando alcançar.
 - ✓ Os objectivos devem ser uma imagem mental do resultado futuro desejado.
 - ✓ Todos os membros devem transmitir e difundir uma visão positiva dos resultados desejados pelo grupo.
 - ✓ Se como chefe não tem uma visão positiva da capacidade da equipa de realizar, nenhum outro membro terá.

As 5 características das grandes equipas de trabalho

3. As grandes equipas são conduzidas pelos desafios de um alto desempenho.
 - ✓ Os grandes desafios dinamizam as grandes equipas;
 - ✓ A significância das acções a serem realizadas e a definição colectiva dos objectivos resultam num elevado desempenho e em equipas fortalecidas.
 - ✓ Como chefe de equipa, deve assegurar que a sua equipa trabalha para objectivos desafiantes e tem significado para cada membro da equipa.

As 5 características das grandes ET

4. As grandes equipas valorizam e respeitam a contribuição de cada membro da equipa.
 - ✓ Os membros devem reconhecer que cada membro traz um contributo único a equipa.
 - ✓ Cada membro deve compreender que seria difícil alcançar os objectivos sem a contribuição única de cada membro.
5. As grandes equipas vencem!
 - ✓ As Grandes equipas alcançam seus objectivos
 - ✓ A responsabilidade do chefe é de construir ET vencedoras.
 - ✓ Qualquer um poderia ganhar, tendo funcionários ideais ou perfeitos. Isso raramente acontece e, se acontecesse o chefe não seria necessário.

Estágios de Desenvolvimento das ET

- Formação da ET
- Gestão de Conflito
- Grupo de Trabalho funcional
- ET de Alto Desempenho

Estágio de Formação da ET

□ Definição

- ✓ Apenas existe um grupo de pessoas trabalhando para o mesmo objectivo.
- ✓ Os membros reúnem para partilha de informação, decidir o que fazer e para ajudar os membros a realizar funções específicas.
- ✓ Nesta fase ainda não há cometimento para o alcance dos objectivos comuns.

Estágio de Formação da ET

□ Características

- ✓ Fraca comunicação honesta
- ✓ Os membros são reservados e cautelosos
- ✓ Pouco trabalho de equipa
- ✓ Aprendizagem de novas tarefas e papéis
- ✓ Participação hesitante
- ✓ Ausência de comprometimento pessoal
- ✓ Responsabilidades e papéis pouco claros

Estágio de Formação da ET

- Como Transformar o grupo em equipa
 - ✓ Realizar reuniões frequentes
 - ✓ Conduzir a apresentação e introdução de novos membros
 - ✓ Dar orientações apropriadas e claras aos membros
 - ✓ Clarificar os objectivos da equipa
 - ✓ Pedir o cometimento pessoal

Estágio de Gestão do Conflito

- Fundamentação: Quando as pessoas começam a habituar-se a trabalhar uns com os outros, nasce o sentimento de desespero e de incapacidade.
- Caracterização:
 - Culpa aos outros
 - Competição entre os membros
 - Falta de confiança
 - Trabalho mínimo necessário
 - Guerras internas
 - Emperramento

Estágio de Gestão do Conflito

- Causas do Conflito
 - Escassez de recursos
 - Ambiguidade jurisdicional
 - Quebra de comunicação
 - Desavenças pessoais
 - Poder e estruturas diferentes
 - Objectivos diferentes

Estágio de Gestão do Conflito

- Papel do Chefe para mover o grupo
 - Abordar o conflito com a equipa e não ignorá-lo;
 - Manter o diálogo estrutural positivo
 - Reuniões frequentes
 - Focalizar nos resultados

Estágio da ET Funcional

- Definição
 - A ET consegue ter o trabalho realizado.
 - Já não existe muitos conflitos mas ainda não existe muito entusiasmo.
 - Os membros juntam-se diariamente para fazer o seu trabalho e se vão embora.

Estágio da ET Funcional

- Características
 - Equipa de trabalho em formação
 - Procedimentos de trabalho definidos
 - Demonstração da coesão da equipa
 - Uso do diálogo interactivo
 - Confidência entre os membros
 - Confronto dos problemas como equipa.

Estágio da ET Funcional

- Acções para desenvolver a equipa
 - Definir novos objectivos que desafiam a equipa
 - Dar formação em aspectos funcionais
 - Encorajar a inovação
 - Reconhecer o que está certo

Estágio de Equipa de Alto Desempenho

- Caracterização
 - Os membros gostam-se uns aos outros
 - Existe uma alta energia e dinamismo
 - Discussões estruturais positivas
 - Maior proximidade e afinidade dos membros
 - Visão e propósitos comuns
 - Divertimento e alegria colectiva
 - Solução de problemas duma forma criativa
 - Elevada confiança entre os membros da equipa
 - Espírito e prática de melhoria continua.

Estágio de Equipa de Alto Desempenho

- Papel do Líder
 - Celebrar o sucesso
 - Auditoria a equipa
 - Mudar de dirigente para facilitador
 - Definir nova visão e novos objectivos
 - Ter alegria e divertir-se

Superação de Crises da ET

- Causas e formas da crise:
 - Membros que não entram na equipa,
 - Problemas financeiros,
 - Moral e motivação baixos,
 - Problemas de qualidade,
 - Mau relacionamento com os utentes,
 - Mau relacionamento entre os membros da equipa
 - Descrédito da liderança da equipa,
 - Guerras com outros departamentos,
 - Falta de apoio da direcção cimeira

Superação de Crises da ET

- Acções para superar a Crise
 - Enfrentar a realidade
 - Definir prioridades
 - Focalizar nos resultados
 - Cooperar com os membros de alto desempenho
 - Premiar e reconhecer sempre o esforço do pessoal
 - Imprimir maior rigor disciplinar
 - Definir responsabilidades e papeis individuais
 - Melhorar a comunicação
 - Manter uma atitude mental positiva

Formação de ET de Alto Desempenho

- Criar equipas com missão, visão e objectivos claros.
- Criar um ambiente onde a contribuição de todos os membros é reconhecida e valorizada.
- Não alimentar a fofoca. Valorize a criatividade e as formas inovativas de fazer as coisas acontecerem.
- Confrontar os conflitos e não ignorá-los.
- Em todas as oportunidades, tente mudar de líder directivo para facilitador da equipa.
- Promover o treinamento multi-facetado para multiplicar o número de experts na sua ET.
- Definir objectivos e metas com prazos específicos. Os objectivos sem prazos são simples desejos.
- Os membros devem ter o espírito de pertença. Premiar e reconhecer o seu pessoal frequentemente.
- Recrutar o pessoal tendo em vista o desempenho futuro
- Celebrar o futuro.

Exercício de Auto-avaliação

- Será que o meu grupo de trabalho reúne as características duma ETAD?
- Em face do estágio actual da minha equipa de trabalho quais são as medidas apropriadas para dar o salto em direcção à ETAD?