

Desenvolvimento de Equipe

Paulo Sérgio Silva*

Numa sociedade tão individualista como a nossa, é difícil realizar um trabalho em equipe. Geralmente estamos vivenciando o agrupamento de pessoas em espaços de trabalho. As pessoas estão juntas, próximas fisicamente, mas distantes existencialmente. Existem várias causas desse distanciamento e antes de discutir essas causas, é bom definir o que é uma equipe. Equipe é uma condição estabelecida num grupo de pessoas que objetivam realizar uma tarefa, seja ela qual for, em que os componentes dessa equipe sabem se comunicar, sabem colaborar, mantêm uma confiança mútua, estão dispostos a serem autênticos e procuram resolver todos os problemas de forma transparente, propiciando a sinergia necessária para o fim desejado. Os componentes de uma equipe têm uma grande satisfação de participar do conjunto e o nível de tensão entre seus componentes é baixo. Quando há divergências, estas estão no campo das idéias e não no campo pessoal. Numa equipe, as divergências estão no debate das idéias, mas os componentes do grupo sabem que tais divergências fazem parte do processo e são benéficas para o crescimento da equipe. Devemos ter claro que uma equipe não é o conjunto dos maiores talentos, mas sim a condição estabelecida para que as pessoas possam expressar seus potenciais e desenvolver suas habilidades e aptidões.

O papel desempenhado pela liderança é fundamental para uma equipe dar certo. Temos dificuldade para delegar e deixar os subordinados trabalharem com autonomia. A liderança autocrática, na maioria das vezes, mantém seu poder pela coerção, pelo medo da punição e estabelece relações de conveniências entre seus subordinados. Nesse caso, as relações tornam-se hostis e os componentes sentem-se pressionados mais externamente do que motivados internamente. O poder estabelecido em qualquer organização está imerso de relações de afetividade e os seus componentes mantêm relações de simpatia e atração ou de antipatia e aversão. Essas forças de atração e repulsa estabelecidas nas relações humanas passam despercebidas no cotidiano, e muitas vezes, são elas as responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma equipe.

Precisamos perceber o nível de hostilidade que está estabelecido nas relações humanas, quais são as suas causas, quais são as suas conseqüências. Os sentimentos de ciúmes, de inveja, as chantagens emocionais, o medo, a raiva encontram espaço nos grupos quanto mais distantes os componentes estiverem do conceito de equipe definido acima. Agora, o modelo democrático requer um substancial conhecimento do desenvolvimento ético e de estratégias de gerenciamento de conflitos. Os conflitos surgem em qualquer relação humana e nós devemos saber administrá-los com sabedoria. Geralmente, as medidas mais freqüentes são baseadas nas estratégias de acomodação ou competição. Quando as pessoas acomodam-se, elas não procuram atender os impulsos internos para o crescimento. Quando elas resolvem competir, elas ficam preocupadas em atender a seus próprios interesses, defendendo posições individualistas sem pensar no bem comum. São muito assertivas e pouco cooperativas. Essas posições geram um mal-estar, sentimentos de ansiedade por toda organização. Uma equipe tem como princípio a colaboração. Nessa atitude as pessoas estão dispostas a compreender o problema como mútuo. O papel do líder é de mediador e de articulador. Ele deve garantir que as pessoas expressem tudo que sentem e pensem e que essas observações não sejam censuradas. As críticas devem ser construtivas

e dirigidas aos fatos, aos comportamentos e não às pessoas. Saber criticar é uma arte. É muito importante mostrar as falhas e também é muito importante orientar os caminhos corretos. Devemos estabelecer uma comunicação dialógica e encontrar os códigos certos da compreensão mútua. Para isso precisamos dos *feedback*, da empatia, da compreensão flexível e sem radicalismos. As pessoas tendem a falar e não em explicar. Os que escutam precisam entender a polissemia dos conceitos. As pessoas não contextualizam os sentidos da fala do outro, ficam presas aos significados que dão as palavras e aí não se entendem. Precisamos saber que as soluções estão na interdependência das pessoas. Não perceber a crítica como ameaça, mas sim como um desafio a pensar e agir diferente. Todos esses pontos devem ser treinados num trabalho de equipe. Não basta reunir as pessoas e achar que houve troca de informações pelo simples falar e ouvir. É preciso saber explicar e saber entender.

Uma equipe tem uma sinergia que favorece o sentimento de união. Há uma sincronicidade em que os indivíduos compreendem todo o processo de execução da tarefa. Sabem sua tarefa e sabem a importância da tarefa de todos. Não há mistérios nas equipes. Qualquer informação é compartilhada em reuniões e em informes oficiais, evitando-se com isso "ruídos" na comunicação e fofocas que criam um clima de desconfiança e hostilidade. A noção de justiça deve permanecer como o maior valor da equipe. Recompensas para méritos individuais devem ser negociadas e acordadas, procurando sempre motivar as pessoas a partir dos elementos subjetivos e idiossincráticos de cada um. Quando criamos um espaço para negociação, de debate de idéias, de possibilidades de efetivação das sugestões vindas de qualquer componente da equipe, independente da posição hierárquica que este possua, geramos a condição de autonomia tão necessária para o crescimento de qualquer ser humano e de qualquer equipe.

*Paulo Sérgio Silva, Psicólogo e Doutor pela USP, é professor do Curso de Comércio Exterior e Negócios Internacionais e membro do Grupo de Estudos de Comércio Exterior do Unifieo – Geceu.