

**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA – DISTRITO LC 1**  
**PROJETO LIONS ESCOLA ABERTA**

**INSTRUTORES: SELMA REGINA DE SOUZA ARAGÃO CONCEIÇÃO**

**PIEADA SUELY R. MALTA SILVA**

**MAURÍCIO ELOY R. MALTA SILVA**

**PULUCENA PEREIRA M. MALTA SILVA**

**CURSO: COMO TRABALHAR EM EQUIPE**

**GERAÇÃO X**

**OBJETIVO GERAL:** Promover discussão sobre as estratégias informais que estruturam o trabalho em equipe, partindo do conceito de grupo e equipe, sua natureza histórica, o envolvimento das pessoas em relação a este agregar coletivo com objetivos comuns, contribuindo para uma efetiva compreensão e distinção entre estes conceitos e seu aproveitamento, com vistas à elaboração de práticas sociais realizadas por diferentes pessoas com idêntico objetivo, envolvendo as aspirações, as necessidades e o comportamento.

**ORIGEM HISTÓRICA:** Podemos afirmar que desde que o mundo é mundo, ou seja, a existência da humanidade em todo o seu tempo, foi o nascedouro do trabalho em equipe.

Mutuamente colaboradores e de forma espontânea, o ser humano sempre agregou-se no dinamismo da sociedade, não podendo desassociar-se o EU do OUTRO. O homem vive em sociedade e as relações comportamentais se fazem necessárias ao longo da existência humana.

Somos únicos, cada um com sua individualidade, mas somos todos quando num sistema de relações e escolhas passamos a conviver uns com os outros, “vivenciando uma paisagem: a paisagem do cotidiano das sociedades rigidamente estruturadas de desigualdade social e econômica, com os ingredientes da competição exagerada por trabalho, benefícios sociais, salário e decorrente instabilidade econômica e política, o que por via de consequência faz surgir relações grupais mais competitivas”.

Este é o foco. Caracterizar na sua especificidade Grupo e Equipe, de forma a compreendermos que “toda equipe é um grupo, porém, nem todo grupo é uma equipe”, e procurarmos utilizá-los devidamente nas práticas sociais de serviço desinteressado e no cotidiano de nossa existência quando se tratar de aplicar o esforço coletivo.

Nosso direcionamento busca um contexto, o da denominada Geração X, comumente considerada os nascidos de 1965 (para alguns investigadores o ano de 1961) a 1979 e que tiveram a formação da adolescência no período de 1980 ao início dos anos 1990.

A época que absorveu esta Geração era de transformação social e política, as ameaças no mundo eram determinadas pela Guerra Fria à crise energética, ingressando no mundo laboral com as ferramentas da Computação e da Internet. E para esta Geração é que construímos a trajetória dos procedimentos de como trabalhar em equipe, a partir da conceituação de grupo e equipe, sua diferenciação até atingirmos os elementos e habilidades inerentes ao trabalho em equipe, ao lado do contexto da liderança, das metas, da motivação e da comunicação.

Esta Geração na expressão de Tamara Ericson (2011, p. 31) é de que “transformaram e expandiram a tecnologia de modo inovador. Nada mais apropriado que caber a uma geração de indivíduos independentes prover os meios com os quais as pessoas possam expressar essa sua individualidade: Google, YouTube, Amazon, Second Life, Pay Pal, Wikipédia e centenas de outras ideias novas e revolucionárias brotaram das mentes inovadoras da Geração X”. Passemos, aos conceitos.

**CONCEITOS:** Inicialmente, tanto grupo, quanto equipe caracterizam-se por ser um conjunto de pessoas. Passemos às diferenciações de conteúdo:

**Grupo** - praticam atividades comuns com objetivos idênticos

Porém,

INDIVIDUALIZADOS

**Equipe** – compartilham pelo menos de um objetivo,

que só pode ser atingido pelo esforço

CONJUNTO DE TODOS

Observamos que ao apresentarmos estas diferenciações, nos soa de início que no grupo parece que há a sensação de uma desordem nas ideias apresentadas, como se não existisse o comprometimento, como se as falas fossem descontroladas, fazendo com que sobressaíssem situações manifestas de relacionamento, como se houvesse defensiva; podemos até admitir que estes pontos fossem muito evidenciados, mas temos que concordar que este conjunto de pessoas que se reúnem em grupos, o fazem por afinidades, havendo benefícios.

O **grupo** tem sua importância dentro de contextos específicos, independente de o foco ser nossos resultados individuais.

Há uma distinção para os grupos: formais e informais.

“Formais: São definidos pela estrutura na organização; neles o comportamento das pessoas é dirigido em função das metas. Informais: são grupos formados naturalmente dentro da organização surgindo conforme a necessidade de contato social. As pessoas podem se juntar para atingir um objetivo, sendo ou não membros de um grupo. Os grupos normalmente se formam porque seus membros possuem algumas características em comum”.

Nos grupos, podemos indicar como meta o compartilhar informações; como sinergia, a neutralidade pode ocorrer; a responsabilidade é individual e a habilidade é aleatória e variada.

Quanto ao desempenho se constitui na soma das contribuições individuais de seus membros.

Já na equipe, os investigadores apresentam uma série de fatores que a distinguem do grupo, garantidores de resultados eficazes.

A **equipe** forma-se a partir de uma junção de pessoas, com objetivos comuns e se destaca pela diferença na maneira comportamental quando os membros se juntam e se relacionam.

As tarefas são definidas com clareza, não há restrições, há um planejamento com a distribuição desigual do poder entre quem coordena e os demais integrantes da equipe e, por via de consequência, as informações são compartilhadas entre todos.

O que ocorre? Fica cristalino que os esforços dos indivíduos transparecem um nível de desempenho muito maior do que a soma das diversas contribuições individuais. Observa-se o todo maior que a soma das partes.

Torna-se muito salutar observar a importância do grupo e da equipe. Lógico que alguns índices de satisfação, quando o objetivo é o trabalho em equipe, tornam-se mais criativos e menos conflituosos, transparência, construção de objetivos, interação, comprometimento mútuo e o papel fundamental dos líderes que não irão exercer o isolamento, tudo farão para que a equipe seja um verdadeiro time, vibrando todos juntos. Um membro da equipe complementa alguma coisa que falta no outro. Se alguém tem facilidade numa determinada atividade, auxilia a outra pessoa integrante da equipe. A solidariedade tem laços fortes, há uma corrente única de esforços comuns. Todos são solidários pelo sucesso e pelo fracasso da equipe. As pessoas não são iguais, apresentam habilidades diferentes, momento maravilhoso para o comprometimento de uns com os outros pelo idêntico objetivo. Isto é uma equipe.

Podemos sinalizar que como meta na equipe temos o desempenho coletivo; como sinergia o aspecto positivo; como responsabilidade o individual e mútuo e como habilidade o aspecto complementar.

### **TRABALHAR EM EQUIPE - ELEMENTOS INTEGRANTES**

Na investigação sobre os elementos integrantes da dinâmica de uma equipe com o fim de interagir e buscar os objetivos, expressamos o pensamento de Jerry Wisinski (1994, p.88) que é textual ao enumerá-los:

- 1- participação - deve haver uma participação equilibrada, não havendo dominante, nem ausente; deve haver equilíbrio;
- 2- vender ideias - a responsabilidade de cada membro da equipe é preparar suas ideias antecipadamente e apresentá-las à equipe de forma lógica e equilibrada, possibilitando efetiva contribuição;
- 3- renúncia: este é o elemento mais importante no relacionamento da equipe. Quando os membros conseguem renunciar a uma posição pessoal em prol do grupo, todos saem ganhando;
- 4- avaliação: saber avaliar os resultados alcançados pela equipe ao final de um período (de um trabalho, de um projeto ou de um fechamento de mês) buscando eliminar os pontos falhos e buscar as alternativas que apresentarem melhores resultados;

- 5- relacionamento: todos são responsáveis pelo relacionamento quando são membros de uma equipe. Se houver um conflito pessoal, deve ser resolvido pelas partes o mais rápido possível, pois um conflito no grupo prejudica o todo e, muitas vezes, impede a realização proveitosa das tarefas;
- 6- realização das tarefas: é de extrema importância que todos estejam conscientes da sua responsabilidade em relação à realização das tarefas que cabem ao grupo. Em um **relacionamento interdependente, a falha de um membro pode atrasar toda a equipe.**

#### **HABILIDADES FUNDAMENTAIS:**

Constata-se que no universo das habilidades que fundamentam um trabalho em equipe, não podemos nos afastar de algumas, tais como: **a capacidade de administrar os conflitos**, o equilíbrio é fundamental nos aspectos conflitantes, ponderação, o diálogo deve estar presente para dirimir pontos divergentes, é importante que se respeite a opinião alheia, a nossa igualdade é sermos diferentes e também a **capacidade de sermos solidários**, apoio e auxílio ao outro, estamos condenados como cúmplices e réus à solidariedade; **sabermos nos comunicar** tornando o ambiente ecologicamente propício à paz e harmonia; **sempre prestativo**, apoiando o outro, com paciência e tolerância; **a confiança** tem que estar presente no ambiente, todos devem senti-la, ela é fundamental para que acreditem na mensagem apresentada; **o respeito** que é a base para qualquer relação. Como afirma Jordan Augusto, “tradicionalmente, a expressão ‘impor respeito’ significa agir no sentido de atrair para si um julgamento individual e/ou coletivo de merecimento daquela condição como se ela não fosse inerente ao próprio ser humano, independente do seu eventual comportamento, muito menos a partir de uma imposição”. Nesta categoria – respeito – estão intrínsecos o pessoal e a individualidade. Todos nós temos nossas escolhas, nossas histórias de vida, nossos símbolos, culturas e educação diferenciadas. O respeito deve ser permanente e pleno.

Neste contexto, de elementos integrantes do trabalho em equipe e de habilidades fundamentais, algumas características da Geração X, apontam para:

- a) a importância de participarem de uma equipe vitoriosa,
- b) a cooperação torna-se intrínseca no relacionamento entre os integrantes, um verdadeiro time,
- c) a preocupação com o fazer o melhor, caminha na razão direta dos atributos inerentes, tais como: confiança, esforço e experiência,
- d) o individualismo cede lugar ao coletivo, sendo estimulados ao trabalho, sentindo-se orgulhosos em realizá-los com o espírito de cooperação.
- e) O trabalho em equipe passa pela colaboração estreita entre os participantes, além de entenderem o esforço coletivo da equipe e terem respeito.
- f) Harmonia, o ambiente de realização de encontro para o trabalho de equipe é de descontração, de bom humor, sendo buscada a interação de uns com os outros.

#### **UNIVERSO DO TRABALHO EM EQUIPE: O PAPEL DO LÍDER; METAS; MOTIVAÇÃO; COMUNICAÇÃO**

**O PAPEL DO LÍDER** – Não há planejamento de trabalho em equipe sem que se aborde a temática da liderança, ou seja, a importância da figura de um coordenador ou designação

correlata de um líder que apresente estratégias capazes de direcionar a dinâmica de uma equipe, alguém capaz de "influenciar as forças que impulsionam as pessoas a dar o máximo de si mesmas".

Na literatura do tema liderança, inúmeras obras discorrem sobre as variadas espécies de exercício de liderança, ora sobre verdades fundamentais sobre a natureza do líder, ou lições para maximizar o potencial como líder.

Ficamos com John C. Maxwell, na obra *Minutos de Liderança*, na qual elenca 52 lições semanais para maximizar seu potencial como líder. Resumidamente elencamos algumas designações, que consideramos mais relevantes para o trabalho em equipe, tais como: "a responsabilidade, a criação de um equilíbrio entre os seus dons e o seu caráter; a capacidade de ser mentor; a clareza quanto aos papéis a serem desempenhados; a generosidade, a positividade; ser um criador de momentos, alguém que possa motivar em vez de precisar ser motivado; liderança com amor; autoconfiança; em caso de confronto, resolver de modo positivo para ambas as partes; caráter é essencial, combinar a identidade real de líder com os resultados desejados; obedecer à Lei da Navegação - todos podem conduzir o navio, mas o líder define o trajeto; o comprometimento; criar um círculo forte Não existem líderes solitários, se está sozinho, não está liderando ninguém; delegue à equipe, pois aumenta a produtividade individual de acordo com o número de pessoas a quem os líderes podem delegar; dar poder ao seu pessoal, o modelo pode ser este: **eu faço; eu faço – e você assiste; você faz – e eu assisto; você faz;** expanda o seu pessoal – trabalhar com pessoas e trazer à tona o melhor que há nelas; aprender com os seus erros; doar-se, cultivar uma atitude de altruísmo entre seu pessoal; identificar a visão- que seja convincente e que valha a pena, articulando-a para os membros de sua equipe; compromisso; propósitos; liderar de dentro para fora, com coragem, amor – a liderança começa no coração; deixar um legado, ouvir, aproveitar o máximo de tempo; persistência, escolher as pessoas certas; buscar a sabedoria e pessoas que façam você crescer" etc.

Priorizamos também entre os conceitos de liderança, o que entendemos que se adequa substancialmente ao como trabalhar em equipe, na função de líder.

Segundo Schein: "**Liderança transformacional** – é o tipo de liderança que se refere ao processo de influenciar as grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros da organização e a criação de comprometimento com a Missão e Objetivos da organização.

**Liderança Transacional** – é o tipo de liderança que para fazer as coisas se baseia na relação de líder/subordinados. O líder transacional dirige e motiva os seus subordinados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências das tarefas."

**METAS** – As metas se constituem em propulsores e motivadores para a gestão organizacional, pois quando se gerencia algo, estamos desenvolvendo ações, visando atingir as METAS estabelecidas. Elas compreendem o conjunto do objetivo, valor e prazo. As METAS são verdadeiros índices a serem alcançados num determinado período de tempo.

Como o trabalho em equipe, pode numa gestão de processos atingir categorias do processo organizacional, entendemos adequado mencionarmos a importância das mesmas, de forma resumida, neste trabalho.

**MOTIVAÇÃO** – “A única forma de fazer com que as pessoas trabalhem com afinco é motivá-las. Cada indivíduo numa organização tem uma motivação diferente” (Rick Pitino).

As equipes devem ser energizadas e são decorrentes de seu compromisso com a criação de uma META que foi criada em conjunto e buscando esta META, os integrantes da equipe assumiram o compromisso uns com os outros de realizá-la.

A equipe tem uma MISSÃO e os seus integrantes ficam unidos para consegui-la, contagiando com o entusiasmo o cumprimento da mesma.

O estímulo ao espírito de colaboração e o trabalho em equipe manterão em alta a MOTIVAÇÃO da equipe.

Silverstein (2009,p.60) enfoca algumas dicas sobre a **motivação de equipes**, tais como: “1) defina a missão e as responsabilidades da equipe;2) transmita uma sensação de objetivo comum; 2) explique como trabalho de equipe apoia sua empresa; 4) modele a parceria e o trabalho de equipe mostrando-se aberto e honesto; 5)atribua tarefas de equipe para tirar proveito de forças individuais; 6) não atribua um papel a um membro da equipe se você não tiver certeza de que esse papel será adequado a ele;7) não omita informações que poderiam ajudar a equipe a realizar a sua missão;8) não incite um membro da equipe contra o outro;9) facilite a discussão e aja como mediador no conflito para manter as discussões construtivas.”

Duas categorias são recorrentes no universo do trabalho em equipe, são **os indicadores de desempenho**, enquanto estratégicos, de qualidade, de efetividade, de produtividade, de capacidade, que no trajeto da Visão e Missão organizacional irão refletir o desempenho em relação aos fatores críticos para o sucesso da organização e **as tarefas**, que são um conjunto de trabalhos a serem executados envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado, nível imediatamente inferior a uma atividade.

A cooperação para que o **Trabalho em Equipe** alcance resultados para uma organização ou similar, passará pelo conjunto de Indicadores acima enunciados pelo compartilhamento das tarefas.

**COMUNICAÇÃO** – “Processo mediante o qual um emissor transmite uma mensagem por meio de um canal para um receptor.” (David K. Berle)

A Comunicação é uma construção de sentido, não sendo somente uma troca de mensagens.

Como parte da comunicação está a informação e não é um sinônimo.

Neste contexto, está o FEEDBACK, que é a última ligação no processo de comunicação, fazendo o retorno da mensagem para o sistema com a garantia de que ela foi compreendida corretamente. O FEEDBACK é uma retroalimentação, um processo de ajuda para mudança de comportamento. É a comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações como sua atuação está afetando outras pessoas.

Podemos descrevê-lo como um importante apoio, destacando-se o **Feedback de Revisão de Desempenho** e como instrumentos que fornecem feedback nas organizações, temos entre outros: caixa de sugestões, pesquisas de opinião, serviços de ouvidoria etc.

No trabalho em equipe, o universo da Comunicação é fundamental, pois a transmissão da mensagem tem muita importância, pois a maneira como dizer pode contribuir de forma positiva para o trabalho em equipe no campo da motivação.

Falar e escrever com clareza; reduzir o potencial de discussão, se ocorrer, utilizar a linguagem corporal para que passe a certeza da sinceridade, da honestidade, dos valores morais; usar as técnicas de escuta ativa (consistindo em concentrar-se na pessoa que está falando com você e mostra que você está entendendo o que é dito,) na conversa com os integrantes da equipe, enfim, o modo de comunicação influi diretamente na motivação dos mesmos.

Como enuncia, Silverstein (2009, p.44) a escuta ativa "quase sempre abrange pistas não verbais, como acenos positivos de cabeça, sorrisos e outras reações expressivas, bem como indicações e reações verbais, inclusive por meio de perguntas. Os ouvintes ativos processam o que outra pessoa diz, reformulam a mensagem em suas próprias palavras e a repetem de modo que o emissor possa validar o entendimento da mensagem".

Trata-se o mecanismo da escuta ativa da prática da compreensão, pois independente do seu pensamento você desenvolverá a imparcialidade, você apenas se concentrará no que a outra pessoa está dizendo e interpretará o que está ouvindo.

São importantes a realização de Programas de Treinamento para as Lideranças e similares, nos quais são oferecidas as aprendizagens em habilidades de comunicação motivacional e que podem ser transmitidas oportunamente às Equipes constituídas.

**CONCLUSÃO:** Segundo o **Princípio de Pareto**, vinte por cento de suas prioridades lhe dão oitenta por cento de sua produção se você gastar seu tempo, sua energia, seu dinheiro e seu pessoal com vinte por cento das prioridades mais importantes. Para muitos fenômenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas.

Vilfredo Pareto foi um economista, sociólogo, cientista político (Paris - 1848/Céligny - 1923) que enunciou pela primeira vez este Princípio, pelo qual a sua sociedade era dividida naturalmente entre "alguns de muitos" e "muitos de poucos".

Podemos trazer este Princípio para a temática – Como trabalhar em Equipe.

As lideranças devem entender este Princípio e aplicá-lo. Exemplificando, num trabalho de equipe determinamos quais são os 20% que produzem e gastamos 80% de nosso tempo de relacionamento interpessoais com esses 20% mais importantes.

As pessoas podem se tornar mais produtivas, e as suas necessidades enquanto equipe devem passar pela confiança, pelo compartilhamento, focado no direcionamento do líder.

**Como trabalhar em equipe**, parte da sensação de um objetivo comum até atingir uma meta construída em conjunto, capaz de agregar o compromisso assumido por seus integrantes.

O entusiasmo, a motivação devem envolver a equipe de tal maneira que os desempenhos de cada um devem se transformar no coletivo, edificando suas habilidades, sua capacidade. Uma equipe motivada é o conjunto da motivação das pessoas envolvidas, sentindo cada membro que faz parte do time será pessoalmente recompensador. Há orgulho e satisfação, uma real felicidade em cumprir a Missão da Equipe. Temos que ter grandes pessoas com ações para manterem a motivação alta, estabelecendo uma cultura de planejamento, de trabalho efetivo e positivo capazes de alavancar a equipe, o verdadeiro time.

Ao se falar em Gerações, estamos conceituando "um agrupamento de pessoas com base na faixa etária, compartilhando além da sua posição no universo histórico, as experiências, o *modus vivendi em* sociedade que levam a compartilhar idênticos comportamentos" estamos falando dos diversos tipos de Geração. Mas, quando elegemos para este trabalho as

características referenciadas para a Geração X, na verdade é desta Geração X e não da Geração Y, que situamos as nossas considerações já apresentadas. Cada Geração tem a sua característica própria, seus símbolos e mitos, não se deixando de valorizar as Eras, como a do Conhecimento, até o ano 2000 e após este ano, a Era das Conexões e nesta ambientação cabe ao jovem da Geração Y, transformar paradigmas estabelecidos, que a Geração X, soube cultivar na promoção dos avanços tecnológicos.

Por derradeiro, vamos aplicar uma das “17 incontestáveis Leis do Trabalho em Equipe”, consubstanciadas na obra de John C. Maxwell, a Lei do Monte Everest - **quanto maior o desafio, maior é a necessidade de se trabalhar em equipe.**