

Um é pouco, dois é bom, três é... melhor ainda!

Qualidade é feita por pessoas. E a implantação de sistemas de qualidade nas empresas se apóia integralmente na colaboração e participação dos funcionários. Por isso, a gente vem repetindo, insistentemente, o quanto você é importante dentro de uma empresa empenhada em garantir qualidade de seus produtos ou serviços.

E você deve estar pensando: “Tudo eu... Tudo eu!” Realmente, em uma empresa com um sistema de qualidade implantado, a responsabilidade individual do funcionário assume o tamanho da capacidade que cada um tem de dar o melhor de si.

Trabalho em equipe

Mas, felizmente, muito do que se faz em programas de qualidade está, também, fortemente baseado no trabalho de equipe, cuja função é analisar e propor soluções para problemas que afetam a qualidade do trabalho da empresa.

Assim, se você trabalha na produção, ninguém melhor do que você e seus companheiros de atividade para perceber onde está o problema, e propor soluções baratas e criativas.

As vantagens do trabalho em equipe estão aí para todo mundo ver: a equipe permite administrar favoravelmente as diferenças; aumenta a motivação dos participantes; melhora a qualidade das decisões e constitui um meio democrático de partilhar o poder.

Disso tudo vêm as nossas perguntas: “Você sabe como uma equipe funciona? Você sabe trabalhar em equipe? Você sabe, enfim, por que um é pouco, dois é bom, três é melhor ainda?”

Talvez até saiba, só que de um jeito não muito organizado. Então, nesta aula, vamos organizar essas idéias para você. Esperamos que isso possa ajudá-lo a perceber melhor as pessoas à sua volta de modo a torná-lo um profissional ligado e produtivo em sua função.

Por que trabalhar em equipe?

Existem muitos e bons motivos para trabalhar em equipe.

- Nas equipes, é possível reunir pessoas com experiências e conhecimentos que se completam e cuja soma é maior do que o conhecimento e experiência de uma só pessoa.
- As equipes verdadeiras e maduras são flexíveis e respondem mais rapidamente às mudanças, ajustando-se a elas com mais facilidade, precisão e eficácia do que as pessoas que trabalham sozinhas.
- As equipes permitem entender melhor a dimensão do contato social e fornecem campo para que se perceba as vantagens do ganho coletivo.
- O trabalho em equipe é mais divertido do que o trabalho solitário.
- As equipes fortalecem a capacidade de desempenho das pessoas, das hierarquias e dos processos gerenciais.

Trabalhar em equipe é bom, divertido, proveitoso. Só que, para que isso aconteça realmente, é necessário seguir algumas regras.

As regras do jogo

Será que uma reunião qualquer de pessoas, por si só, constitui uma equipe? É claro que não! Essa diferença fica evidente nos times de futebol: quantas vezes a gente não vê grupos de valores individuais, mas que, dentro do campo, não conseguem mostrar um bom futebol? Fica cada um jogando para si mesmo, querendo marcar seu golzinho de placa apenas para se autopromover. O resto do time? Que se dane!

Por outro lado, você se lembra da Copa de 70? Eles tinham uma meta comum: ganhar a taça. E jogavam como uma equipe para alcançar essa meta. Cada um tinha a sua função e sabia exatamente o que fazer. Havia os líderes que se revezavam dentro do campo. Havia responsabilidade. Havia disciplina. Essa é a diferença entre um grupo e uma equipe.

Desse exemplo dá para a gente tirar a definição da verdadeira equipe: *um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósitos, metas de desempenho e abordagens comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis* (**A força e o poder das equipes**. John R. Kattzenbach e Douglas K. Smith. Editora Makron Books do Brasil).

Esses autores queriam dizer que existem condições para que a equipe seja mesmo eficaz. Por exemplo: ela não pode ser muito grande – máximo de dez pessoas –, porque esse número permite que as responsabilidades sejam verdadeiramente compartilhadas.

As equipes devem também desenvolver a combinação correta dos seguintes conhecimentos: competência técnica ou funcional; capacidade para solucionar problemas e tomar decisões; capacidade de se inter-relacionar.

As equipes devem ter o mesmo propósito e as mesmas metas. A integração é essencial para um bom desempenho.

As equipes devem decidir como trabalharão para alcançar as metas. Os participantes devem, no desenvolvimento dos trabalhos, assumir papéis sociais e de liderança, ou seja, devem contestar, interpretar, apoiar, integrar, lembrar e resumir. Nas melhores equipes, cada participante assume papéis diferentes, dependendo da situação.

Finalmente, as equipes devem assumir a responsabilidade de suas metas. Dentro da equipe, cada um deve assumir o compromisso de fazer a sua parte para que o grupo atinja os objetivos.

Para que essa dinâmica se torne realidade, é necessário que se estabeleça um clima que facilite as condições favoráveis para a realização do trabalho. Essas condições são: confiança mútua, apoio mútuo, comunicação espontânea e verdadeira, compreensão e identificação dos objetivos, administração produtiva dos conflitos, habilidade para o trabalho em equipe.

A confiança mútua é, provavelmente, a mais delicada de todas as condições para que a equipe seja produtiva. Quando ela se estabelece dentro da equipe, os membros se sentem livres para expressar sua opinião e dizer o que sentem sem preocupação com possíveis conseqüências negativas.

O apoio mútuo é uma das bases para a confiança mútua. Por meio do apoio, as pessoas demonstram uma preocupação verdadeira com o bem-estar, com o desenvolvimento profissional e com o sucesso pessoal dos membros da equipe.

A comunicação espontânea e verdadeira existe quando se estabelece um clima de confiança e apoio mútuos. O respeito com as palavras é acompanhado pelo respeito em ouvir. Isso significa ouvir o outro sem preconceitos. O importante é o esforço para captar o que realmente está sendo dito, e não apenas “ouvir o que a gente gostaria de ouvir”.

Os objetivos indicam o alvo para onde todos os esforços da equipe têm de apontar. Uma equipe que não sabe onde quer chegar, desperdiça esforços e não chega a lugar algum.

Dentro de uma equipe, o conflito é representado pelas diferenças de opinião que nascem nas diferenças individuais de seus membros. Ao contrário do que se possa pensar, isso pode proporcionar o crescimento e a inovação da equipe. Se um clima de confiança e apoio mútuo e de comunicação verdadeira está presente, a administração das diferentes experiências permite que soluções criativas sejam propostas e colocadas em prática. Uma equipe madura e bem organizada aceita o conflito “numa boa”.

Para trabalhar em equipe de modo eficaz, é necessário desenvolver algumas habilidades de caráter social (comunicar, ouvir, apoiar) e intelectual (pensar e decidir coletivamente). Isso ajuda a compreender o papel de cada um dentro da equipe e permite perceber que existe a necessidade de uma liderança, mas que essa tem de funcionar de maneira democrática, orientando e delegando poder quando necessário.

Então, quando participar de uma equipe, seu trabalho será muito melhor se você se lembrar do que acabamos de falar aqui. E lembre-se: do jeito que as coisas andam, se ficar, o bicho come. Se correr, o bicho pega. Se unir... o bicho foge!

É hora de pensar

Trabalhar em equipe é, basicamente, uma questão de respeitar o outro, ouvir, colaborar, ter disciplina. Essas são habilidades que você pode desenvolver se fizer algum esforço. Na verdade, é uma atividade até natural, e os animais nos dão muitas lições de cooperação de equipe: eles têm uma meta comum que é sobreviver, e sabem que serão mais fortes se ficarem juntos.

Usando um exemplo da natureza, queremos que você, depois de estudar esta primeira parte da aula, ponha a cabeça para funcionar. Descubra o que o grupo de animais sobre os quais vamos falar tem a nos ensinar a respeito da importância da equipe.

Exercício 1

Reproduzimos uma série de fatos ligados à maneira como os gansos selvagens, que vivem no hemisfério norte, todos os anos voam milhares de quilômetros para se reproduzirem na Patagônia, no extremo sul da América do Sul. Discutindo o texto com os seus colegas do teleposto, ou com algum amigo, tente descobrir em cada fato descrito a relação com uma equipe madura, bem estruturada e produtiva. Lembre-se das condições: confiança e apoio mútuos, comunicação verdadeira e espontânea, compreensão e identificação dos objetivos etc. Se você não se lembrar de todas as condições, volte ao texto da aula e estude-o de novo. Depois, retorne ao exercício.

- a) Quando um ganso bate as asas, cria um vácuo para o pássaro seguinte. Voando em uma formação em "V", o bando inteiro tem o seu desempenho 71% melhor do que se a ave voasse sozinha.
- b) Sempre que um ganso sai da formação, sente subitamente a resistência do ar por tentar voar sozinho e, rapidamente, volta para a formação, aproveitando o vácuo da ave imediatamente à sua frente.
- c) Quando o ganso líder se cansa, muda para trás na formação e, imediatamente, um outro ganso assume o lugar, voando para a posição de ponta.
- d) Os gansos que estão atrás na formação, grasnam para incentivar e encorajar os da frente a aumentar a velocidade.
- e) Quando um ganso fica doente, ferido ou é abatido por um caçador, dois gansos saem da formação e o seguem para ajudá-lo ou protegê-lo. Ficam com o companheiro até que ele possa voar de novo ou morra. Só depois disso eles voltam à formação, com o seu próprio bando ou com outro bando.

Temos um problema

O objetivo do trabalho das equipes (ou times de qualidade) nas organizações que têm um sistema de qualidade implantado e funcionando, é discutir e apresentar soluções para os problemas que possam impedir que a qualidade total seja alcançada.

Mas isso não fica só na empresa, não. A verdade é que todos os dias de nossa vida temos de resolver problemas. Seja na vida pessoal, seja na vida profissional; uns grandes, outros pequenos, eles estão sempre lá.

Mas o que é um problema? Um problema é algo que você precisa saber, mas não sabe; ou uma escolha que você tem de fazer no meio de várias alternativas; ou algo que você não sabe fazer.

E o problema está resolvido quando você descobre a informação que precisa; ou quando escolhe a melhor solução, e a executa; ou quando descobre como fazer, e faz.

E todas as pessoas resolvem problemas o tempo todo. Na vida profissional, então, nem se fala: trabalhar é resolver problemas. Você duvida? O que o médico faz quando descobre qual a doença que você tem? E o mecânico que conserta o seu carro? Isso significa que, quanto mais habilidade você tiver para resolver problemas, melhor você será em sua profissão.

Existem muitas maneiras de resolver um problema: você pode simplesmente tentar adivinhar. Ou adivinhar e tentar provar que sua adivinhação é verdadeira. Você pode fazer uma tabela, contar uma história, construir um gráfico, tirar conclusões a partir de dados. E outras formas poderiam ser citadas.

Só que, se você fizer isso de maneira organizada, poderá obter melhores resultados. Seu raciocínio será mais fácil se for disciplinado pelas seguintes estratégias:

- usar estimativas que possam ajudá-lo a começar;
- descobrir uma tendência ou padrão (um fato ou dado que se repete);
- descobrir problemas semelhantes, e como eles foram resolvidos;
- procurar causas e efeitos;
- limitar as condições, quando isso for possível;
- construir tabelas, gráficos ou fórmulas;
- trabalhar de trás para frente;
- procurar palavras e frases-chave e outros sinais indicadores.

Um plano que use várias dessas estratégias o ajudará a aprender e praticar as habilidades de resolver problemas. E, sempre que você tiver um problema, execute os seguintes passos:

1. Entenda qual é o problema, ou seja, identifique-o claramente.
2. Analise o problema: verifique os fatos/dados. (Quais são os dados que você tem? Eles são suficientes para resolver o problema? Você precisa de mais informações? Você é capaz de deduzir outros fatos a partir dos que você já tem?)
3. Organize os dados que você tem: desenhando, fazendo uma lista, um quadro, uma tabela.
4. Faça um plano decidindo qual a ação que levará à solução. Se você não conseguir decidir, faça a si mesmo as seguintes perguntas: Você já viu um problema parecido? O problema que você tem pode ser resolvido da mesma maneira?
5. Execute o plano, e esteja pronto para mudá-lo se você (ou sua equipe) tiver uma idéia melhor, ou se descobrir que o plano não vai funcionar.
6. Verifique o resultado, certificando-se de que executou corretamente o que foi planejado, inclusive as correções. Verifique se o resultado é razoável, e se resolve o problema proposto.

Acesse:  <http://fuvestibular.com.br/>

Simple, não é mesmo? Você (e sua equipe) só tem de parar e pensar um pouco. Desenvolver essa habilidade é muito importante para um profissional de qualquer área. E você certamente não quer ficar de fora, certo?

É hora de pensar

Quantas vezes a gente tem um problema e não sabe nem por onde começar? Por isso as dicas que acabamos de dar são tão interessantes. E, se você usá-las constantemente, vai acabar se acostumando e vai ficar um verdadeiro “craque” na técnica de resolver problemas. Então, estude com atenção essa última parte da aula porque agora vamos dar um exercício para você pôr em prática as técnicas de resolução de problemas que acabamos de ensinar.

Exercício 2

Vamos apresentar três problemas para você. Procure resolvê-los com o auxílio das técnicas de resolução de problemas: entenda o problema, analise-o, organize os dados, faça um plano, execute o plano e verifique o resultado. Ponha seu plano no papel.

a) Problema 1: o orçamento doméstico. Seguindo as etapas sugeridas pela aula, discuta com sua família maneiras de otimizar o uso do dinheiro que vocês têm para sustentar a casa. Ponha em prática as soluções apresentadas e verifique os resultados.

b) Problema 2: um problema que esteja acontecendo no seu teleposto (pode ser qualquer coisa: atrasos, falta de material didático, condições da sala de aula etc.). Discuta-o com seus colegas seguindo as etapas sugeridas. Apresente as soluções dadas pela equipe e coloque-as em prática. Verifique os resultados.

c) Problema 3: um problema que esteja acontecendo em sua empresa (limpeza e organização do seu local de trabalho, refeitório, banheiros, vestiários). Discuta-o com seus companheiros de trabalho, seguindo as etapas sugeridas. Apresente as prováveis soluções e tente colocá-las em prática. Verifique os resultados.