

Tem um Jardim Zoológico



na Sala da Equipa?

High Play Institute
maio 2021

Tem um Jardim Zoológico na Sala da Equipa?

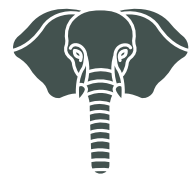
High Play Institute

As pessoas nas equipas fazem o seu melhor quando sentem que podem falar, colocar preocupações e ideias sem medo das consequências. No entanto, isso é muito variável. Existem ambientes mais e menos positivos do ponto de vista da segurança psicológica, que é sentida em cada equipa.

É verdade que muitas equipas optam por proteger a relação social através da manutenção de níveis de coesão e de confiança aceitáveis, para enfrentarem melhor os problemas de comunicação e conflito. Mas, a investigação expressa que a confiança tem uma relação direta com a capacidade da equipa para lidar com conflitos, e de olhar para os mesmos de forma saudável e construtiva. Isto é, sabemos que a gestão de conflitos eficaz aumenta o nível de coesão na equipa, pois a mesma é responsável por normalizar processos e equilibrar as discordâncias relacionadas com a tarefa ou com a relação entre os seus membros.

Quando entramos na sala de reuniões de uma equipa, esteja ela num contexto presencial, virtual ou híbrido, sabemos que este tipo de conflito pode estar mais ou menos expresso, mais ou menos visível. Há uma expressão famosa que fala de um elefante na sala, para ilustrar os assuntos pesados e sensíveis que existem na equipa, mas que não são falados. Dependendo da natureza dos conflitos que uma equipa transporta sem os resolver, face ao acumular de situações mal resolvidas e não faladas, por vezes, existem mais animais na sala para além do elefante.

Este texto, mantendo a analogia dos animais para categorizar temas mal resolvidos no seio das equipas, ajuda-nos a refletir sobre alguns conflitos que as equipas procuram evitar. É por isso que nos aparece o Lobo, quando falamos de uma equipa com falta de propósito. Isto, porque sabemos, que o Lobo é um animal onde a liderança na alcateia é forte, capaz de coordenar e orientar os restantes elementos do 'grupo'. Depois surge-nos o Gato. Pelo seu carácter forte e independente. A figura deste animal aparece associado ao problema do trabalho em 'quintas,' e com algum individualismo, que caracteriza muitas equipas. A figura do cão, dada a sensibilidade extrema deste animal na relação com o homem, aparece-nos na dificuldade de relacionamento entre pares numa equipa, e pelas emoções negativas ou linguagem menos adequada que acaba por ser uma consequência destas dificuldades de interação. Por último, surge a Hiena. Animal associado a um sorriso irónico e ao uso do 'riso' no meio da sua natureza mais agressiva. Algo que acontece com frequência nos ambientes das equipas, quando o humor é mal utilizado.



Animal	Líder Elemento de Equipa	Carácter Forte Independente	Fiel Sensível	Sorridente Agressiva	Grande Porte Pesado
Natureza do Conflito na Equipa	Sem Propósito Falta de Compromisso Sem uma Direção Clara	Luta de Egos Trabalho em Silos Individualismo	Relação Interpessoal Linguagem Emocional Falta de Confiança Mútua	Humor Agressivo Ironia Ridicularizar os outros ou alguns Temas	Tabus Incapacidade para Lidar com Conflitos Clima de Paz Podre

Falta de propósito.



(Lobo)

O modelo citado em cima, fala da proteção do lado social através de alguns níveis de coesão na equipa. Algo que depende muito da existência, ou não, de uma ideia clara sobre os objetivos comuns.

É por isso que nem todos os grupos de pessoas são verdadeiras equipas. Isto porque, o desempenho de qualquer equipa envolve trabalho coletivo, e este só surge da contribuição conjunta, complementar e coordenada dos diferentes elementos que a constituem. As equipas tendem a existir quando há uma responsabilidade individual e mútua, suportada pela partilha de objetivos comuns, os quais contam com o compromisso e interajuda de todos. É por isso que a colaboração para se atingirem resultados é decisiva. E, quando este compromisso é elevado, estes objetivos transformam-se num verdadeiro significado que acaba por alimentar a energia de todos.

Mas, todos sabemos que nem sempre é assim. E quando falta clareza sobre o propósito da equipa, ou não existe compromisso, as equipas passam a ser grupos que atuam como um conjunto de indivíduos dispersos, sem sentimento de 'propriedade' e identificação comuns.

***We're just enthusiastic
about what we do.***

— Steve Jobs

Falta de Alinhamento.



(Gato)

O conflito encoraja, por vezes, a competição. Das duas uma. Ou, cada um fica excessivamente preso aos seus argumentos, e ganha quem fala mais alto ou quem joga de forma política. Ou, num combate silencioso, se assume que não é possível ter diálogos com abertura ou explicitar com clareza as questões que preocupam os diferentes elementos da equipa. Por outro lado, se as pessoas forem encorajadas a correr riscos (com critério), a terem humildade para aprenderem com as diferenças e a crescerem com a vivência da equipa, é mais provável que se sintam com a segurança psicologicamente necessária para agirem e falarem abertamente.

Nesse sentido, é importante compreender que existem duas dimensões chave que moldam os comportamentos individuais numa equipa (segundo Pruitt e Rubin, 1986) – a preocupação com nós mesmos e a preocupação com os outros. Quando estamos pessoalmente empenhados em resolver o nosso próprio problema, ou dos outros, isso acaba por ter um impacto forte na forma como respondemos e lidamos com os conflitos dentro de uma equipa.

Em resultado, se ficamos mais centrados em satisfazer as nossas próprias necessidades e interesses, aumentamos a nossa assertividade e a luta de egos impera. Ou, numa perspetiva inversa, se nos preocupamos com os outros, tendemos a ganhar empatia e ajudamos a ampliar a capacidade de cooperação numa equipa.

***Individual commitment to a group effort:
That is what makes a team work, a
company work, a society work, a
civilization work.***

– Vince Lombardi

Problemas de relacionamento.



(Cão)

Quando analisamos o desempenho de uma equipa, existem dois tipos distintos de categorias a ter em conta. O “trabalho de tarefa” (o que a equipa faz) e “trabalho de equipa” (a forma como a equipa se relaciona para realizar as tarefas). As competências técnicas acabam por resolver a componente da tarefa, enquanto o trabalho de equipa refere-se aos comportamentos e processos que uma equipa utiliza para realizar o trabalho. Ou seja, por muita competência técnica que uma equipa tenha, as atividades que fortalecem o trabalho de equipa, acabam por moldar o seu desempenho e manter a equipa coesa.

É nesta componente mais relacional e emocional que, frequentemente, as sensibilidades das pessoas acabam por se sobrepor aos próprios interesses da equipa. Em resultado, aparecem respostas típicas de uma linguagem mais violenta – ‘nem pensar’, ‘tu não tens nada a ver com isso’, ‘esse é o teu problema’, ‘não te vou responder’, etc.. Ou seja, sempre que entre pares não existe entendimento quanto à importância de dividir o poder e manter o equilíbrio. A capacidade de cada um reconhecer capacidades técnicas e humanas no outro, é determinante para se aceitar a influência dos pares. A qual é crítica numa dinâmica de equipa.

Por vezes, estas dificuldades resultam de acordos não cumpridos no passado, ou de pessoas que sentem que estão sempre a ceder. Outros conflitos com esta índole mais emocional, acabam por existir por dificuldades criadas pela personalidade de cada um, pela imposição de um lado mais pessoal na relação, ou pela falta de adaptação de alguns elementos aos padrões esperados pela equipa – a cultura da equipa.

Em resultado, se ficamos mais centrados em satisfazer as nossas próprias necessidades e interesses, aumentamos a nossa assertividade e a luta de egos impera. Ou, numa perspetiva inversa, se nos preocupamos com os outros, tendemos a ganhar empatia e ajudamos a ampliar a capacidade de cooperação numa equipa.

Your biggest opponent isn't the other guy. It's human nature.

– Bobby Knight

Uso inapropriado do humor.



(Hiena)

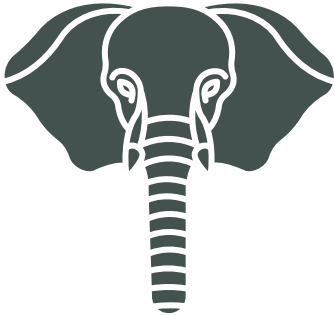
Equipas que riem são, normalmente, mais criativas, mais colaborativas e constroem um ambiente mais positivo. Mas nem sempre o humor, os risos e as piadas são usados da forma mais adequada. Por vezes, algumas formas de humor desmotivam, quando as usamos para fazer insinuações de algo não dito ou falado, para demonstrar poder, ou para dar feedback negativo, camuflado no meio de umas piadas.

Alguns estudos descobriram que as pessoas nas organizações tendem a usar o humor agressivo, para provocar os colegas de trabalho. E neste ambiente, frequentemente, são os próprios líderes que funcionam como principais incentivadores dessa forma de humor mais arriscada. Uma coisa é certa, o modo como uma equipa usa o humor é uma excelente pista social, observável e tangível, que nos permite perceber se o mesmo tem resultados positivos ou negativos.

Laughter is the tonic, the relief, the surcease from pain.

– Charlie Chaplin

Assuntos que parecem proibidos. Problemas que crescem dia após dia.



(Elefante)

Existem questões-chave que vão criando reações menos positivas por parte dos elementos da equipa, e que facilmente se transformam em discussões a evitar. Num ambiente de trabalho onde as pessoas que a compõem não se sentem bem para expressar abertamente a suas opiniões sobre temas que passaram a ser 'pesados', há a tendência perigosa das pessoas sentirem que qualquer reunião e discussão é uma perda de tempo.

Como Lencioni (2002) afirma, o conflito é simplesmente uma tentativa de encontrar a melhor solução possível no menor tempo possível. Mas, para isso, as equipas têm de desenhar processos adequados para lidar com situações mais tensas, bem como têm de treinar os seus elementos para saberem como lidar e atuar em climas conflituosos.

***Great teams are unafraid to air their
dirty laundry. They admit their
mistakes, their weaknesses and their
concerns without fear of reprisal.***

— Patrick Lencioni

De facto, algumas equipas têm mais sucesso que outras, pois não temem o envolvimento em debates sobre questões importantes. Fazem-no com confronto, num clima de segurança psicológica apropriado e com um humor positivo. Isto é, um tipo de humor capaz de aliviar o nível de pressão em determinados momentos e não usado para ridicularizar alguém.

Para finalizar este artigo, e com o objetivo de fazer um pequeno exercício de diagnóstico, sugerimos que faça um check list. Pense um pouco nos últimos tempos na sua equipa.

O que aconteceu quando teve de passar por momentos de conflito?

	Nada	Pouco	Algumas vezes	Muitas Vezes	Quase sempre
O objetivo comum e a visão global desapareceram? Não existiu um sentimento de propósito capaz de unir as perspetivas e a capacidade de leitura das pessoas? (Lobo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas tentaram ganhar a todo o custo? Cada um puxou para o seu lado? (Gato)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sensibilidade social sobressai, com problemas de relacionamento interpessoal entre pares expressos numa linguagem mais emocional? (Cão)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ou, a maioria das pessoas preferiu usar o humor, e a ironia, para camuflar e não explicitar com clareza determinados pensamentos e sentimentos? (Hiena)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentiu que as pessoas tiveram medo do conflito? Evitaram falar sobre o tema? (Elefante)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bibliografia

Edmondson, A. C., Daley, G. (2020). **“How to Foster Psychological Safety in Virtual Meetings,”**. Boston: Harvard Business Review, August 2020.

Kai Chi, Y. (2017). **When Joking with Your Employees Leads to Bad Behavior.** Boston: Harvard Business Review.

Coutu, D. (2007). **Making Relationships Work.** Boston: Harvard Business Review.

Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2005). **The Discipline of Teams. What makes the difference between a team that performs and one that doesn't?** Boston: Harvard Business Review, August 2005.

Lencioni, P (2002). **The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable.** San Francisco. Jossey-Bass.

Duhigg, C. (2016). **What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter.** New York: New York Times, February, 2016.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). **Social conflict: escalation, stalemate, and settlement.** New York: RandomHouse.



Autor do Artigo:

Mário Henriques | Managing Partner
High Play Institute

Consultor de Recursos Humanos
Coach de executivos e equipas de topo

mariohenriques@highplay.pt

Para mais artigos visite:

<https://bit.ly/3cgPiAa>

Mais informações contacte-nos:

www.highplay.pt

info@highplay.pt

 @highplayinstitute

 High Play Institute

 High Play Institute

Portugal

Rua Diogo Macedo 166, fração 4B
4400-107 Vila Nova de Gaia, Portugal

Angola

Rua Comandante Kwenha, 11-13
Ingombota - Luanda, Angola

