



PEDRAS
documentos

G1



TRABALHO EM EQUIPA

OU TRABALHO DE EQUIPA?

GESTÃO

TRABALHO EM EQUIPA

OU TRABALHO DE EQUIPA?

“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória.”

Henry Ford

Desde que entrámos para o escutismo, independentemente da idade em que o fizemos, que ouvimos falar em Sistema de Patrulhas e em Trabalho em Equipa. Claro que isso não aconteceu por acaso. Baden-Powell conhecia melhor do que ninguém as vantagens do Trabalho em Equipa e imediatamente o pôs no centro do projecto educativo que é o escutismo.

Ora, se no projecto educativo, com os nossos escuteiros e escuteiras, todos reconhecemos as vantagens e procuramos implementar o Trabalho em Equipa (o Sistema de Patrulhas), porque é que tal já não acontece quando se trata do desempenho das nossas funções?

Saberemos nós Trabalhar em Equipa? Ou apenas trabalhamos com outros?

Seja numa Equipa de Animação de uma secção, na Direcção de um Agrupamento ou numa Equipa Pedagógica de um acampamento regional, as dificuldades em encontrar uma Equipa que funcione de acordo com um verdadeiro espírito de patrulha (ou de acordo com as mais elementares regras do Trabalho em Equipa) são imensas. Eu, confesso, encontrei e trabalhei em muito poucas...

Poderemos encontrar um sem número de razões para que tal aconteça e continue a acontecer. Na minha opinião, o facto de, entre adultos, não trabalharmos efectivamente em equipa,

deve-se a um profundo desconhecimento dos comportamentos que devemos manter (e evitar) para facilitar e potenciar o Trabalho em Equipa.

De facto, quase todos os nossos cursos abordam a temática do Trabalho em Equipa (ou Sistema de Patrulhas) do ponto de vista das suas vantagens e principais características, mas nunca referem o que é que cada um de nós pode (e deve) fazer para que o Trabalho em Equipa seja eficaz. Ninguém nos diz como nos devemos comportar...

Assim, cada um age como julga ser melhor e, como todos nós sabemos, este tipo de juízos leva a que cada um acabe por trabalhar sozinho!

Vamos então abordar alguns comportamentos FACILITADORES do Trabalho em Equipa:

- 👤 **Manter um Espírito Aberto** - A abertura a novas ideias, novas metodologias, novas realidades, novas culturas e novas tradições é absolutamente essencial para desenvolver um Espírito de Equipa. Uma Equipa é composta por indivíduos diferentes e, precisamente por isso, as suas experiências, realidades e opiniões também o terão de ser! Se queremos verdadeiramente pertencer a uma Equipa e potenciar o seu desempenho, não podemos rejeitar os outros (e o que eles dizem e fazem) só porque não os conhecemos... E quando tivermos dúvidas, que tal recordarmos que as civilizações mais poderosas de sempre também foram as mais cosmopolitas!
- 👤 **Respeitar** – Tal como vimos, cada membro de uma Equipa é um indivíduo com características, interesses, expectativas, motivações, valores e opiniões diferentes. Assim, o comportamento correcto deverá ser o de respeitar sempre as suas opiniões e a sua diversidade. Vamos ouvir cuidadosamente o que cada um tem para nos dizer, tentar per-

ceber o seu ponto de vista e nunca emitir juízos prévios (ter preconceitos) sobre as suas opiniões. Evitar os comportamentos agressivos e, acima de tudo, nunca ignorar ou evitar um membro da nossa equipa. Demonstra uma grande falta de respeito (já para não falar de educação) e podemos estar a perder uma grande ideia!

- **Ser Responsável e Confiável** – Quando assumimos uma tarefa (ou ela nos é delegada e nós a aceitamos), devemos cumpri-la o melhor possível! E quando achamos que a não conseguimos cumprir, então devemos dizer assim que achamos que não estamos em condições de a levar a cabo com sucesso. Se há algo que impossibilita todo e qualquer Espírito de Equipa (provocando mesmo a desintegração desta) é um dos elementos comprometer-se com tarefas que, depois, sistematicamente não cumpre! Destrói a confiança que temos nele e sobrecarrega os outros membros da equipa.
- **Ter Competência** – Relacionado com o comportamento anterior, a ideia é mantermo-nos actualizados, estudarmos, investigarmos, aprofundarmos os nossos conhecimentos e competências nas áreas que nos foram atribuídas. Desta forma o nosso trabalho será sempre de qualidade e aumentará a confiança que os outros membros depositam em nós. Também não devemos aceitar tarefas (ou áreas) que não dominamos, ou que não gostamos, sem o comunicar à Equipa. Da mesma forma, cada um deverá esforçar-se por conhecer as competências, os gostos e os limites dos outros membros da equipa, respeitando-os.
- **Confiar** – Provavelmente um dos comportamentos mais difíceis. Talvez porque só se consegue verdadeiramente confiar em alguém após muito tempo a trabalhar em conjunto ou depois dos elementos que compõem a equipa terem superado situações complicadas ou de difícil solução. Se



Foto de Lewis Hine - Trabalho Infantil - USA - 1920



Foto de Edward Burtynsky - Manufacturing #17 (Deda Chicken Processing Plant, Jilin Province, China) - 2005

um elemento da nossa Equipa diz que consegue fazer determinada tarefa (mesmo que não seja habitual), vamos dar-lhe esse voto de confiança... em última análise servirá para testar as suas competências e o seu comprometimento para com a Equipa. Se não tivermos motivos para desconfiar, acreditar sempre no que os nossos colegas de Equipa nos dizem!

- **Ser sincero** – Como nos podem pedir para confiar nos outros e depois somos apanhados a mentir? Nunca, mas nunca minta aos seus colegas de Equipa. Assim que uma mentira é descoberta, a confiança que todos depositaram em si até então esfuma-se em menos de nada. E, tal como vimos no ponto anterior, a confiança é algo que demora tanto, mas tanto tempo a conquistar...
- **Espírito Positivo** – Mais do que acreditar nos nossos colegas, este tipo de comportamento reflecte uma atitude de comprometimento com os objectivos e tarefas da Equipa. A ideia é, na medida das nossas possibilidades, manter uma atitude positiva relativamente aos acontecimentos menos bons que eventualmente possam acontecer e acreditar que a nossa equipa é capaz de superar as dificuldades e atingir os seus objectivos! Vamos centrar-nos no copo meio-cheio, vamos?
- **Comunicar** – Provavelmente o comportamento mais importante. Se tenho uma dúvida, uma questão, uma ideia, devo comunica-la à Equipa. Só assim eles me ficarão a conhecer melhor e poderão levar em conta as minhas opiniões. Ao mesmo tempo, ficam a saber as minhas sensibilidades e dificuldades, podendo, desse modo, respeitar a minha individualidade. Da mesma forma, devo estar atento (escuta activa) e valorizar a opinião dos outros, incentivando mesmo a sua participação. Não esquecer de dar a entender (feedback) que escuto verdadeiramente o que



Foto de Lewis Hine – Construção do Empire State Building



Foto de Jordan Matter - *Dancer Among Us* - San Francisco (Sharon Gallagher)

me dizem ou pedindo para reformular quando não percebo os que os outros quiseram transmitir. Abrindo os canais de comunicação evitamos conflitos e aumentamos a eficiência da nossa Equipa (e sim, isto quer dizer responder sempre aos mails e atender sempre o telemóvel)!

- 👤 **Cooperar** – Será um comportamento que acaba por corresponder a uma soma de todos os outros. No entanto gostaria de sublinhar aqui um ponto que ainda não foi focado: O facto de, quando cooperamos, colocarmos os objectivos, os interesses, o espírito da Equipa à frente dos nossos. E isso implica partilha, adaptação e sacrifício! De facto, o trabalho em Equipa implica a vontade de aceitar os outros e o desejo de ser aceite. Deverá haver um esforço da minha parte na partilha de recursos (informações, materiais, dados disponíveis, tempo) que me estejam alocados ou a que eu tenha acesso. Devo fazer um esforço de adaptação aos ritmos e alterações de objectivos da equipa. Eventualmente sacrificar alguns dos meus interesses pessoais em prol da coesão da Equipa.

Se nos esforçarmos por manter comportamentos como os descritos acima, dificilmente poderemos ser acusados de não sabermos trabalhar em Equipa. No entanto, com o passar do tempo, com a introdução de elementos novos na Equipa ou até mesmo devido a faltas de comunicação, é natural que o Espírito de Equipa se vá degradando e as Equipas podem mesmo desagregar-se.

Precisamente por isso, devemos estar atentos a alguns comportamentos que DIFICULTAM o Trabalho em Equipa:

- 👤 **Negação** – Não participar, não se manifestar, não colaborar. Mais do que dizer que não a tudo, o comportamento negativo é o comportamento da ausência (mesmo que estejamos lá fisicamente) e da indiferença. Irrita os colegas de Equipa e não promove a criatividade nem a procura de



Foto de Philip Toledano - Bankrupt - 2003

Foto de Craig Golling - Barry Hall and the Swans team do their ball drills - 2009

soluções.

- 🔴 **Agressão** – Quase sempre uma defesa para a insegurança do indivíduo, é, a maior parte das vezes, uma forma de chamar a atenção. Se quisermos destruir o espírito da nossa Equipa, podemos começar por responder mal aos nossos colegas, atacando-os verbalmente e desvalorizando as suas opiniões. Que tal falar alto e fazer acusações de carácter e de personalidade em frente a toda a Equipa (ou a outras pessoas)? Eu é que tenho razão e os outros, quando não concordam comigo, é porque estão contra mim!
- 🔴 **Identificação** – É o comportamento de concordar sempre com o líder ou com quem achamos mais influente na equipa. Muitas vezes relacionado com a necessidade de estima por parte do indivíduo que procura, na identificação do líder, parte da estima que os outros membros sentem por aquele. Ao concordarmos, mesmo que não acreditemos, sempre com o elemento mais influente da Equipa (o qual pode variar de situação para situação), ficamos com a ideia de que estamos protegidos, não nos expomo às eventuais críticas dos restantes membros. E, claro, também acabamos por nos sentir mais importantes e influentes na Equipa. E sim, também tem a ver com aquilo a que nós estamos habituados a chamar de ‘graxa’...
- 🔴 **Projeção** – Tal como o nome indica, é um comportamento de fuga perante críticas ou objecções que os restantes membros da equipa têm para connosco. Comportamento típico de indivíduos inseguros, corrói o espírito da Equipa mais sólida. Ao sermos acusados de um erro, projectamos a culpa desse erro noutro elemento da Equipa ou em alguém de fora! Vamos utilizar os outros como escudos para as nossas acções? Sim, porque a culpa não é minha...
- 🔴 **Regressão** – Também típico de pessoas inseguras, manifesta-se pelo comportamento desviante perante situações



Foto de autor desconhecido – Militares em treino para os Jogos Olímpicos de Pequim – 2008



Foto de Ray McManus - Scrum half - 2011

complicadas ou de maior responsabilidade. O indivíduo, por não se sentir competente ou capaz de contribuir para a realização de determinada tarefa no seio da Equipa, regride no seu comportamento, passando a desempenhar o papel de ‘criança’ ou de ‘palhaço’, fazendo rir os outros e brincando com a situação. Apesar de eficaz nos momentos iniciais, rapidamente acaba por enervar os restantes membros da Equipa que não vêm em nós uma verdadeira ajuda, mas antes um factor de distração e de instabilidade. E perdemos tanto tempo...

- 👤 **Obsessão** – Comportamento típico de indivíduos perfeccionistas, manifesta-se pela preocupação com pequenos detalhes que em nada contribuem para a realização das tarefas e dos objectivos da Equipa. Normalmente são indivíduos escrupulosos, exigentes (para consigo e para com os outros) e que se fixam em pormenores. A obsessão com o penúltimo relatório que foi enviado com a data errada ou a falta de duas estacas da tenda da equipa de animação enfurecem-nos de tal forma que não nos coibimos de criticar a pessoa responsável de forma cruel e imediata. Mesmo depois de se ter comprado novas estacas e a Equipa ter definido um procedimento de envio de relatórios, voltamos a insistir no assunto sempre que nos lembramos disso por forma a que nunca mais se repita! E registamos tudo para a posteridade...

Importa referir que estes comportamentos se manifestam de forma variável em cada um de nós, dependendo da situação, do grupo ou do momento da nossa vida (estabilidade emocional). Há indivíduos que têm comportamentos dominantes e esses, caso o seu comportamento seja excessivo e prejudicial para o seu desenvolvimento pessoal, obviamente, terão de ser controlados de forma diferente pois podem assumir uma dimensão já patológica.

Habitualmente são manifestações e comportamentos passageiros mas que tendem a dificultar e a desgastar o Trabalho em Equipa. A ideia aqui é estarmos atentos a eles e, assim que sentirmos as suas manifestações, tudo fazemos para os controlar (nos controlar) e, pela prática e pela insistência, optarmos por manter um comportamento facilitador. Caso os identifiquemos nos nossos colegas de Equipa, então a solução passará por conversar com eles, em privado, e, quem sabe, mostrar-lhes este artigo!

Em jeito de conclusão, gostaria de salientar que há tarefas que são **de** Equipa (mover um grande tronco, empurrar um carro, montar uma tenda canadiana), mas todas essas tarefas são muito mais fáceis e divertidas se forem realizadas **em** Equipa! E depois, há objectivos (e não tarefas) que só são possíveis de atingir **em** Equipa (ganhar um campeonato de futebol, aumentar o efectivo de um Agrupamento, animar um curso de formação com qualidade). A preposição **‘em’** faz toda a diferença... pois é indicativa de relação de lugar (pertença) e de modo (maneira de fazer).

Assim, e tendo conhecimento destes comportamentos, que tal começarmos já hoje por respondermos aos mails dos elementos da nossa equipa em tempo útil? E por devolvermos as chamadas? E por assumirmos que não vamos ter tempo de fazer os diplomas de participação na nossa actividade de Núcleo? E por reconhecer (agradecendo em público) os que estão sempre presentes e que não hesitam em manifestar a sua opinião, mesmo que ela não seja coincidente com a nossa?

É que não é nada difícil realizar tarefas de Equipa, mas é extremamente raro pertencer a uma! 🖤

“Quando todos pensam da mesma forma, alguém não está pensando.”

George Patton

BIBLIOGRAFIA

- BGoleman, Daniel (1995), Inteligência Emocional, Temas e Debates, Lisboa
- Idáñes, Maria José Aguilar (2004), Como Animar um Grupo, Editora Vozes, Petrópolis
- Gleitman, H. (1993). Psicologia. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- McGrath, J. E. (1984). Groups, interaction and performance. London: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. (1990). Time matters in groups. In J.Galegher, R. E. Kraut, C. Egidio (Eds), Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Mennecke, B.; Hoffer, J. A. & Wynne, B. E. (1992). The implications of group development and history for support system theory and practice. *Small Group Research*, 4, 524-572.
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. (1990). Progress in small group research. Annual Review of Psychology, 41, 585-634.



Não se colocam pedras sobre os assuntos,
Nem se tratam os assuntos à pedrada;
Apenas se possibilita que cada assunto possa ser uma pedra,
Que se guarda e junta para a construção do castelo.

pedras



COLECÇÃO

Pedras

SÉRIE

Gestão | 1

TÍTULO

TRABALHO EM EQUIPA
ou Trabalho de Equipa?

AUTOR

Nuno Jorge Cruz da Silva

EDIÇÃO

Corpo Nacional de Escutas

PAGINAÇÃO E DESIGN GRÁFICO

Luís Santos

CORPO NACIONAL DE ESCUTAS

Rua D. Luís I, 34 | 1200-152 Lisboa

Tif.: 218 427 020

www.cne-escutismo.pt



