

# Tips

— ON TEAMS —



# Tips on Teams



#1 A sua equipa usa o erro para culpabilizar? .....	5
#2 A sua equipa é leal? .....	7
#3 Confuso sobre os objetivos da sua equipa? .....	9
#4 Agradece a quem lhe passa a bola? .....	11
#5 Várias cabeças pensam melhor que uma? .....	13
#6 A comunicação na sua equipa é genuína? .....	15

“O que uma equipa não quer discutir, é aquilo que mais precisa de discutir.”

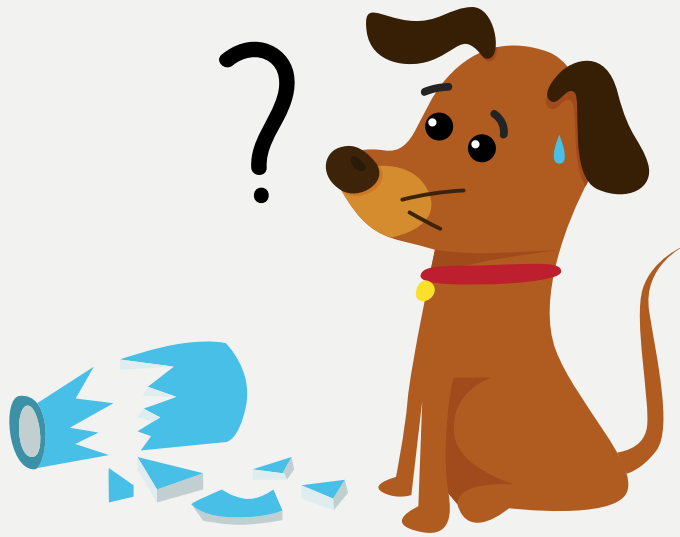
Paul Gibbons

# #1

## A SUA EQUIPA USA O ERRO PARA CULPABILIZAR?

Mantenha o uso do erro no dia-a-dia... mas para crescer em conjunto.

# A SUA EQUIPA USA O ERRO PARA CULPABILIZAR?



“Os verdadeiros campeões nunca se queixam. Estão muito ocupados em serem ainda melhores.”

John Wooden, Ex-Treinador Universitário de Basquetebol nos EUA

Certamente já ouviu estas expressões em algum lado – ‘sim mas o problema foi dele...’, ‘o problema não é meu... eu fiz a minha parte’; ‘nós mandamos a nossa parte, eles é que nunca mais responderam...’, etc..

As equipas devem construir sistemas com iniciativa e menos reativos. Ou seja, não esperar pelo problema, criando momentos de reflexão baseados em pequenos erros para que seja mais fácil antecipar problemas maiores no futuro. A ideia não é ter uma cultura que elimina o erro, mas que explora e aprende com o erro. Para isso há que ajudar as pessoas a sentirem que podem falar dos seus erros e dos erros dos outros. A sentirem-se capazes de ouvir e reagir de forma positiva quando alguém fala dos seus próprios erros. Mas para isso terão de sentir conforto e vontade de olhar para as suas falhas com o intuito de fazer melhor. Isto é, aceitar e expor a vulnerabilidade num clima de reciprocidade, onde hoje sou eu mas amanhã é o outro.



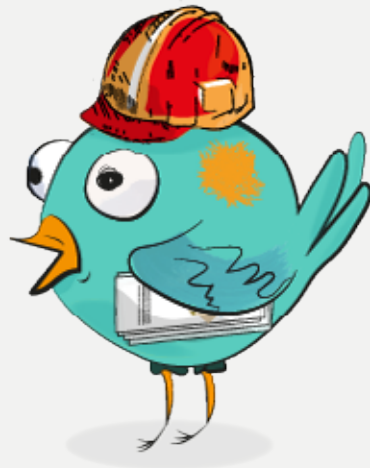
- Um erro é humano. Repetir o mesmo erro é razão suficiente para se criar um procedimento novo ou treinar a equipa. Para isso mantenha ciclos de *feedback* semanais. Incentive um ambiente aberto onde as pessoas são capazes de ter e receber pensamento crítico dos outros.
- Faça acontecer algo diferente após essas reuniões.
- Celebre com a equipa os progressos na semana seguinte.

# #2

## A SUA EQUIPA É LEAL?

A sua equipa é leal? A sua equipa não o contesta? Não sente desafio por parte das pessoas?

# A SUA EQUIPA É LEAL?



“Coragem significa fazer aquilo que temos medo de fazer.  
Mas não há coragem quando estamos assustados.”  
Edward Vernon Rickenbacker

Tem uma equipa que diz sim a tudo o que propõe? Uma equipa que não o confronta nem critica? Sente que é, a maioria das vezes, a pessoa mais brilhante na sala de reuniões quando junta os seus colaboradores? Sente que aqueles que tinham nariz empinado perderam força nos últimos tempos? Talvez esteja na hora de perceber porquê e fazer alguma coisa para mudar isso. Muitos líderes queixam-se que têm um ‘rebanho de ovelhas’ que seguem aquilo que é dito sem qualquer tipo de opinião ou soluções alternativas dadas pelas pessoas. Mas, muitas vezes, esquecem-se da falta de habilidade em ouvir enquanto líderes, aproveitando os contributos dos outros, ou fazem mais perguntas em vez de falarem tanto.

A honestidade, o pensamento crítico e as opiniões não são exclusivas dos líderes. Se os líderes entregam isso às suas equipas devem aceitar o mesmo das pessoas sem transmitirem posturas defensivas ou reagirem com alguma agressividade. Não se esqueça, o conceito de lealdade aparece duas vezes quando se tomam decisões:



- A primeira quando não as pessoas não concordam com a solução. Lealdade significa dizerem que não estão de acordo, e qual a visão ou alternativa que têm.
- A segunda aparece quando a decisão final é tomada. Aqui, lealdade implica as pessoas estarem comprometidas com a solução mesma que as suas ideias não tenham sido consideradas.

Para conseguir a segunda, trabalhe a primeira. Aceite o confronto dos outros, encoraje a diferença e assuma que nem sempre a melhor decisão é aquela que vem da cabeça de quem lidera, mas a que ganha o empenho e responsabilização da equipa.

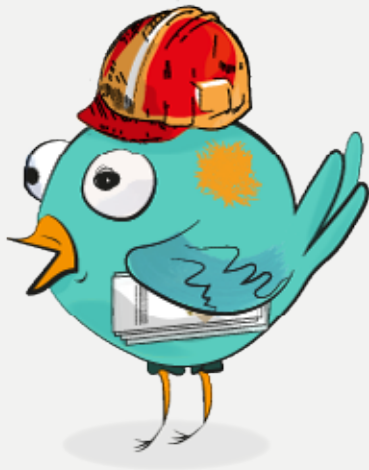


#3

# CONFUSO SOBRE OS OBJETIVOS DA SUA EQUIPA?

Não há uma causa comum? Objetivos em conflito?

# CONFUSO SOBRE OS OBJETIVOS DA SUA EQUIPA?



“O amor não é apenas olhar um para o outro. Mas olhar na mesma direção.”

Antoine de Saint-Exupéry, Escritor e Piloto de Aviação Francês

Para começar, não está claro qual o fim para o qual trabalha a sua equipa? Precisa de regressar com a sua equipa ao básico: definição de um propósito partilhado por todos, ter objetivos específicos e comuns bem como métricas que facilitem a sua medição. Isso é especialmente verdade para equipas que têm elementos à distância ou têm poucas oportunidades para estarem juntas.

Algumas dicas para ultrapassar este desafio:



1- **Ganhe alinhamento** – fale sobre a visão, missão e estratégia da organização. Identifique os objetivos num total alinhamento com estas mensagens. Abra o diálogo a todas as dúvidas que existam: os pressupostos usados para criar esta Visão ainda são válidos? O futuro que antecipamos vai afetar a forma como olhamos para a nossa visão?

2- **Desenhe o Gráfico da Equipa** – deixe a informação num formato muito visual para que todos possam ter mais foco e objetivos claros que suportem a tomada de decisão. Estimule a memória visual à qual podem recorrer facilmente. Use metáforas e analogias no seu desenho. Se funcionarem bem, acabam por se perpetuar na memória coletiva da equipa.

3- **Discuta o indiscutível** – os objetivos, frequentemente, trazem algum conflito. Identifique com a equipa os temas que estão a criar desacordo. Descubra o porquê e enfrente este desconforto ou timidez em enfrentar cara-a-cara alguns debates. Peça para escreverem num papel e apresente os temas mais críticos para todos. Seja um facilitador, ajude a equipa a identificar soluções em vez de ficar presa na rede dos problemas.

# #4

## AGRADECE A QUEM LHE PASSA A BOLA?

Tem uma cultura de colaboração na equipa? Marcar bolos é tão importante como passar bem a bola?

# AGRADECE A QUEM LHE PASSA A BOLA?



“Michael, if you can’t pass, you can’t play.”  
Palavras do Treinador Dean Smith dirigidas a Michael Jordan no seu primeiro ano na equipa

A maioria de nós gosta muito do resultado final. É mais interessante olhar para um cenário definitivo onde uma equipa ganha, e a outra perde (se formos nós os vencedores, melhor ainda!). Todos gostamos daqueles que aparecem e dão nas vistas nos episódios de sucesso das suas equipas. É habitual admirarmos mais aqueles que marcam golos, ou aqueles que marcam mais pontos, vendem mais, etc.. No final comentamos: *“ele marcou dois golos... ele marcou mais de trinta pontos... Ele faturou 2 milhões. Foi muito bom!”* Mas, para eles o terem feito, alguém teve de colocar lá a bola. Alguém teve de a recuperar na defesa. Alguém teve de atrapalhar, ou provocar problemas, ao ataque do adversário. Ele marcou, mas, alguém fez com que isso fosse possível. Será que perguntamos, tantas vezes quanto as necessárias, quem foram essas pessoas? Será que as reconhecemos o suficiente?

Um dos sinais importantes a dar para que todos sintam que uma equipa está unida é agradecer ao colega sempre que ele faz um bom trabalho de colaboração – passa bem uma bola. Segundo Dean Smith, famoso treinador de basquetebol nos EUA, esta ideia deveria ser visível a todos os que apoiavam a equipa, e à própria imprensa, ao ponto deste agradecimento se transformar num gesto público de apreciação. Era uma regra, tal como outra qualquer. Começou por ser praticada nos primeiros anos dentro das sessões de treino, até ao momento que deixou de ser necessário porque já fazia parte da filosofia de jogo da equipa de Carolina do Norte. Este treinador ia ao ponto de dizer: *“mesmo quando falhamos uma bola fácil debaixo do cesto deveremos dizer obrigado, ou pedir desculpa ao colega que passou a bola. Ele cumpriu o seu trabalho, nós é que não...”*

#5

# VÁRIAS CABEÇAS PENSAM MELHOR QUE UMA?

Se duas cabeças funcionam melhor que uma... quatro cabeças deviam funcionar ainda melhor?!

# VÁRIAS CABEÇAS PENSAM MELHOR QUE UMA?



“O que uma equipa não quer discutir, é aquilo que mais precisa de discutir.”

Paul Gibbons, Professor e Autor

A matemática nas equipas não funciona. Se as pessoas de uma equipa dialogam com eficácia, todos juntos podem aprender a tomar boas decisões. A verdade é que as equipas têm o dom de amplificar as suas forças e fraquezas. Quem melhor influencia, quem argumenta com determinação, quem tem poder, os especialistas e a pressão social da maioria acabam por orientar as cabeças de uma equipa, sejam elas quantas forem. Como resolver isso?



- Comece por ter pessoas que assumam o papel de advogado do diabo. Pessoas que sejam inconvenientes pela capacidade de contrariarem a maioria das vozes da equipa e que perguntem ‘porquê?’.
- Valorize as opiniões daqueles que são tecnicamente mais fracos num determinado tema, envolva-os e peça a sua opinião.
- Tenha a audácia de sair da caixa indo contra a tradição ou aquilo que é habitual fazer ou decidir.
- Silencie os elementos da sua equipa que têm uma capacidade forte para argumentar. Peça que intervenham em último para não contagiarem os outros.
- Traga dados concretos, informação objetiva e acontecimentos que permitam aumentar o lado analítico da equipa sobre a realidade.
- Duvide quando há consenso excessivo ou quando é conseguido de forma rápida.

# #6 A COMUNICAÇÃO NA SUA EQUIPA É GENUÍNA?

As pessoas gostam de jogar “jogos”? As pessoas pensam e não falam?

# A COMUNICAÇÃO NA SUA EQUIPA É GENUÍNA?



“Quando estamos a debater um problema, lealdade significa cada um dar a sua opinião honesta. Quando a decisão está tomada, o debate acabou e lealdade significa executar a decisão como se fosse nossa.”

Colin Powell, Ex Secretário da Defesa e de Estado dos EUA

É mais fácil dizer mal da equipa do que bem dela? O conflito tem ficado ‘debaixo do tapete’? As pessoas da equipa não são honestas umas com as outras? As pessoas falam mais facilmente dos problemas nos corredores do que nas reuniões quando a equipa está junta? Se estes e outros sintomas dominam o clima da sua equipa talvez seja bom desenvolver ações que compensem estas atitudes.



- Tenha um foco maior na tarefa e menos na pessoa.
- Não crie filmes sobre os outros, baseie-se na experiência de trabalho que tem com eles, suporte-se em fatos concretos e não em percepções ou na má língua das vozes do corredor.
- Considere que sobre um determinado tema só consegue ter uma visão parcial das coisas, e que os outros colegas são essenciais para ter uma visão completa e global.
- Trabalhe o respeito para aumentar o nível de confiança na equipa. Normalmente o primeiro (respeito) vem sempre antes do segundo (confiança).
- Compreenda melhor as diferenças e como elas se podem combinar umas com as outras – um *assessment* da equipa que traduza o perfil de cada um pode ser debatido de forma aberta num momento de retiro.
- Ajudar a equipa a respirar outro ar pode ajudá-la a renovar energia e a mudar de ‘baterias’.
- Treine novas regras de relação e trabalho entre pares, uma equipa pode e deve redesenhar-se criando compromissos que a ajudem a construir uma mentalidade mais eficaz.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass

Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press

Herrenkohl, R. C. (2008). *Becoming a Team, Achieving a Goal*. Mason, OH: South Western

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2008). *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review, 83 (7/8), 162-171

Smith, D. (2005). *The Carolina Way: Leadership Lessons from a Life of Coaching*. Penguin Books

Sustein, C. R. & Hastie, R. (2015). *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups*. Boston: Harvard Business Review Press

Vukotich, G. (2008). *Breaking the Chains of Culture: Building Trust in Individuals, Teams and Organizations*. Charleston, SC: Booksurge



# CURSOS RECOMENDADOS

Coaching People + Teams

Cross Teams

Equipas + Positivas

Leadership Forum

Leading Teams

Team Building

Team Grow

Top Team Development





Criado em 2006, o High Play Institute dedica-se à melhoria da performance individual, das equipas e das organizações. Para isso desenvolve metodologias complementando a sua atuação nas áreas de consultoria, treino experiência, assessment, coaching, gestão da mudança, comunicação interna e mais recentemente gaming.

O High Play Institute tem parcerias estratégicas com o Disney Institute e o Center for Creative Leadership nos EUA, este último considerado pelo “Financial Time” como a sexta melhor organização na formação de executivos em liderança.

Sob o lema “Building High Performance”, o High Play Institute tem programas de formação muito criativos nas áreas comportamentais que cruzam desporto com o teatro, passando pela música ou as artes.

Desde a fundação em Portugal, está orientado para projetos internacionais (Brasil, Angola, Bulgária, República Checa, Holanda, Moçambique, Espanha). Tem a sua sede em Vila Nova de Gaia onde se situa o Campus High Play e escritório também em Luanda.

Em 2012 o High Play Institute recebeu a distinção de Melhor Fornecedor de Formação e um dos três Melhores Fornecedores Globais de RH atribuída pela APG (Assoc. Portuguesa Gestores de RH). Em 2013 e 2014 renovou esta distinção, tendo em 2014 e 2015 sido considerado pela APG (Associação de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos) o Melhor Fornecedor de Recursos Humanos em Portugal e o 1.º classificado na área de Formação e Coaching.



