

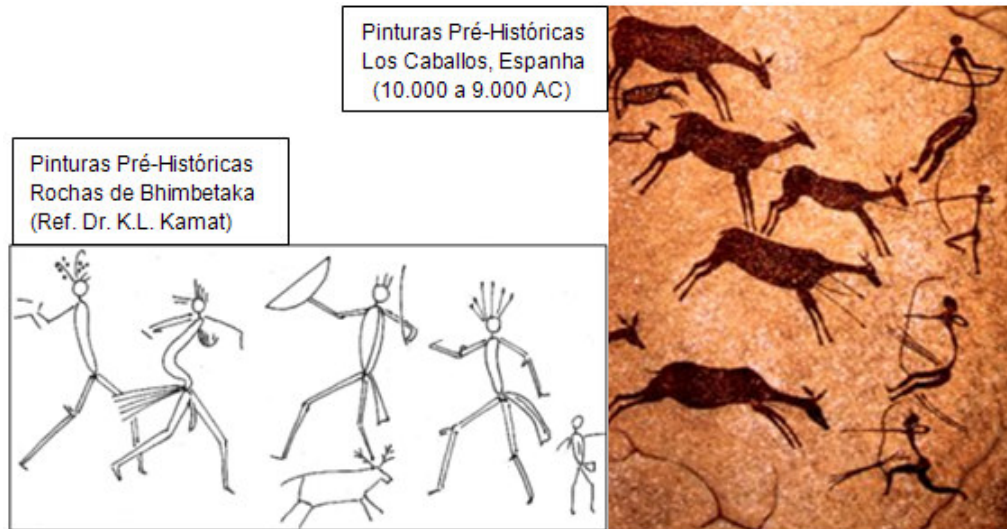


Nelson Trindade

Edição SocioSistemas
www.sociosistemas.com



Trabalhar em Equipa, uma técnica inovadora na Pré-História... !



**Na época actual:
Namorar é um conjunto de acções
realizadas para criar, desenvolver e
viver em equipa.**

Qualquer situação em que duas ou mais pessoas estejam juntas com uma actividade comum, desde um jantar a um jogo de futebol, de uma ceia de Natal a compras no Centro Comercial, são sempre situações (passíveis, possíveis e prováveis) de equipa. A questão é o que acontecerá: a equipa progride? regredir? fica na mesma ?

Num exemplo, pai, mãe e filho vão a um centro comercial comprar sapatos para o filho. Existe aqui uma possível situação de viver em equipa. A questão fundamental é o que acontece nesse período da compra. A equipa família veio mais reforçada com a actividade ou veio mais debilitada? Ou nada se alterou ?

Vamos supor que Pai, mãe e filho saem de casa contentes e empolgados com a perspectiva da compra e que, quando regressam, o miúdo vem a chorar e

que pai e mãe não se falam. Esta actividade de equipa originou uma regressão no nível de “equipa” em que estavam quando começou a actividade.

Quantos jantares de família começam bem e acabam mal? Quantos jogos de futebol entre amigos começam bem e acabam mal? E o contrário também é verdade.

Num outro exemplo.



Quando se faz uma selecção nacional de futebol, escolhem-se os melhores jogadores e colocam-se em estágio para treinar juntos.

Treinar juntos para quê?

Para serem melhores jogadores? Para fisicamente estarem mais treinados? Para melhorar a sua destreza de jogadores? Para meterem mais e melhores golos? Mas todos eles têm anos de treino e competência nessas áreas, exactamente por isso é que foram escolhidos. Então, porque é que vão para um estágio de treino conjunto?

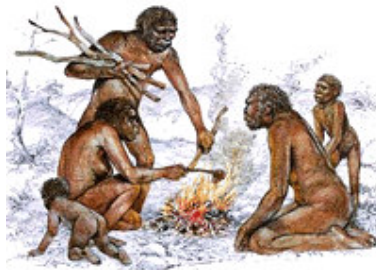
É muito simples, é para se treinarem como equipa! E o treino de equipa não é um treino para dar melhores pontapés, para saberem meter golos de um modo diferente e melhor ou para terem mais resistência física. Estas competências são importantes mas do ponto de vista de **jogador individual**, não do ponto de vista de **membro de equipa**. Como membro da equipa, ele precisa de treinar outros aspectos.

Na situação da Pré-História, a dinâmica é simples:

- 1- As armas são rudimentares e a “fraqueza” dos humanos versus a “força, velocidade e destreza” dos animais é nitidamente a favor destes. A sua vantagem é “pensar e trabalhar em conjunto”. Todos sabem isso e ninguém abandona a actividade, o **empenhamento** (“commitment”) é real.
- 2- Caçar é uma actividade perigosa, o risco é grande. A protecção de cada um é a protecção que recebe dos outros, se eles falham a morte, ou uma ferida grave, é uma consequência possível. A **confiança** é um factor determinante na equipa de caça.
- 3- Numa caçada falhada a sobrevivência de todos está em causa. A luta contra a fome é a preocupação dominante na tribo. O **resultado** está presente no espírito de todos e é a razão de ser de todos os seus esforços.
- 4- O êxito da caçada é o êxito de todos, é vida de cada um e o futuro da tribo que está em causa. Não há condições para não criticar, pois o importante é não falhar e todas as opiniões são bem vindas. O **criticismo** de todos sobre tudo é a regra base, toda a crítica são apenas informações para pensar e decidir, não entendem, nem sabem o que são “críticas negativas”.

- 5- Numa época de poucos recursos, onde a sobrevivência vivia nas fronteiras da impossibilidade, a energia era um recurso crucial. Não há condições para conflitos. Um eventual conflito é apenas uma situação geradora de criticismo e o criticismo é apenas informação circulante criadora de lucidez. ***Não há medo do conflito.***

A equipa foi a tecnologia inovadora que permitiu a sobrevivência daqueles que a utilizavam, desde a caçada, à vida comunal, passando pela preparação da refeição, tudo vivia do trabalho em equipa.



Neste exemplo, aplicando nele a linha de pensamento de Patrick Lencioni, encontramos 5 Mandamentos para a constituição, manutenção e desenvolvimento de uma equipa:

- ***Empenhamento***
- ***Confiança***
- ***Resultado***
- ***Criticismo***
- ***Não medo do conflito***

As questões prementes na época actual é saber:

- porque é que estes factores determinantes são esquecidos;
- o que é que os impede de serem actuaentes;
- o que é que os substitui;
- como se reconfigura a situação;
- e que factores no contexto sócio-cultural próximo são os seus “vírus mortais”.

Paradoxalmente, em relação a estas questões, a base biocultural do ser humano não se alterou desde a Pré-História. Segundo Bolck, enquanto que o animal nasce biologicamente “pronto” para a vida, o ser humano nasce pré-maturo, ou seja, depois de nascer do útero biológico necessita do útero social para sobreviver.

Assim, no caso do ser humano, a primeira ferramenta que deve ter sido criada, e que “libertou” a mão, não deve ter sido a faca, nem o cajado, nem o arremesso de pedras, tudo instrumentos de uso individual, mas sim, uma “tigela” para poder alimentar o seu indefeso e não autónomo descendente. Na verdade, todo o ser humano para usar uma faca teve primeiro que crescer apoiado no esforço de uma equipa: o útero social.

Assim, talvez o primeiro instrumento criado pela espécie humana tenha sido não um objecto de luta e competição, mas sim um objecto de partilha e de cooperação em equipa.

E ainda hoje é assim. Todas as nossas primeiras experiências e aprendizagens são de viver numa equipa. Porque é que isso se esquece e perde ?

Talvez que o principal método pedagógico de treinar uma equipa seja menos “**dar**” formação, e talvez mais “**tirar**” deformações... o que é tecnicamente mais difícil.

Regressando ao exemplo de uma equipa de futebol, quando ela faz um jogo para **treinar para ser uma equipa**, não é importante se ganha ou não esse jogo, se metem ou não muitos golos, se atingem ou não os objectivos. O que é importante é analisar, discutir e melhorar como isso foi feito do **ponto de vista das relações grupais estabelecidas** nessa situação concreta. Para isso o uso da grelha dos “5 Mandamentos de uma equipa” é um instrumento muito útil.

Considerando as **relações grupais vividas** como o centro da questão da equipa, surgem com facilidade alguns mitos que talvez não tenham sentido em si próprios (ser condição existente não significa necessariamente ser condição criadora):

- Cria-se uma equipa quando os indivíduos têm um objectivo comum.

Quando um avião chega ao seu destino todos os passageiros têm o mesmo objectivo – sair do avião – até se podem ajudar uns aos outros, e isso não significa que se constituíram uma equipa, pois no limite nem sequer se conhecem uns aos outros.

- Cria-se uma equipa quando as comunicações entre os indivíduos estão potenciadas.

Quando há um desastre na rua, todos querem saber o que se passa, ouvem-se atentamente uns aos outros, isto é, as comunicações estão activas e potenciadas e isso não significa que formaram uma equipa.

- Cria-se uma equipa quando os indivíduos trabalham em comum.

Quando um cidadão vai aos impostos resolver um problema, trabalha em comum com o funcionário para a solução e isso não significa que ele o funcionário dos impostos fizeram uma equipa.

- Cria-se uma equipa quando os indivíduos têm um problema para resolver e constroem a solução.

Marido e mulher dão-se mal (têm um problema em comum) e fazem um processo de divórcio (constroem a solução), mas por essa razão não passam a constituir uma equipa (... pois neste caso já não precisavam de se divorciar).

Entre os diversos factores importantes na vida de uma equipa, existem dois que são FCS-Factores Críticos de Sucesso: **Participação** e **Desenvolvimento**. Quando estes FCS “morrem”, morre a equipa, ficando apenas um agrupamento de pessoas, mais ou menos “zombies”.

Para **participar** não chega estar activo na situação. Essa actividade tem que ter 3 condições determinantes:

- Poder influenciar o decorrer dos acontecimentos.
Quer isto dizer que tem que ter um papel activo nas “decisões de caminho” que se tomam: **dando informações, colaborando na compreensão, optando nas alternativas.**
- Os seus actos (verbais e não verbais) não devem ser avaliados por um “juiz”, mas sim pela situação.
Quer isto dizer que a avaliação deve ser uma consequência natural do **aumento da lucidez** não só sobre as opções como sobre as suas consequências
- Qualquer que seja o resultado ele deve ter consequências situacionais sobre o próprio.
Quer isto dizer que a responsabilidade surge como o reverso da medalha das consequências. A posição individual ultrapassa o empenhamento (Commitment), transforma-se em **cumplicidade.**

O **Desenvolvimento** é o objectivo da entreaajuda na equipa, pois esta existe não só para, na prática, concretizar os resultados, como também **e principalmente** para potenciar os outros membros da equipa, possibilitando e favorecendo o seu desenvolvimento.

Na realidade, quando se pergunta:

- “Como é a sua equipa ?”

a resposta mais comum é:

- “Tenho lá um indivíduo excepcional !”

e raramente a resposta é:

- “O pior de todos é um indivíduo que...”

Mas, quando se faz a mesma pergunta sobre a resistência de uma corrente:



A resposta normal é:

- “O seu elo mais fraco aguenta até...”

Por outras palavras, o valor de uma equipa é o valor do seu participante menos capacitado, portanto, é fundamental que **todos possibilitem que todos** sejam o mais capacitados possível.

O desenvolvimento e a potenciação contínua de todos é da responsabilidade de todos sobre si próprios e sobre os outros:

todos são cúmplices nesse processo de melhoria contínua, o não sucesso de um tem consequências para todos.

Ser “o melhor” (isto é existir uma diferença significativa entre ele e os outros) pode ser obtido por três estratégias diferentes:

- ⊕ Tornar-se mais capacitado;
- ⊕ Fazer com que os outros sejam menos capacitados;
- ⊕ Usar os dois processos simultaneamente.

Numa equipa, este jogo de “ser o melhor” não pode existir. Aqui, o desenvolvimento de um é recurso para o desenvolvimento dos outros. A colaboração e a cooperação para o desenvolvimento de grupo e dos seus elementos é a regra. A palavra de ordem é “Peer System”.

Como conclusão, a equipa é um modo sócio-natural de funcionamento, respondendo ao gregarismo inerente aos grupos humanos, e é um factor importante de sobrevivência em situações complexas (grande variância, risco elevado, grande incerteza, etc.).

Como construção social (portanto, organizacional) que é, o seu factor dominante são os contextos culturais (referenciais, regras, metodologias, etc.) e não pretensas capacidades (ou falta delas) ou incapacidades (i.e., capacidades desvirtuadas) individuais.

“**Eles não prestam para fazer uma equipa**” é um diagnóstico que deve desaparecer do vocabulário. Se não “prestam”, façam-nos “prestar”.