



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Top Ten 2020 Skills Project

Competência 5 – Coordenação com os outros
Trabalho em equipa



5. Coordenação com os outros

Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

- **Objetivo principal:** perceber quão importante é o trabalho em equipa quando coordenado com os outros.
- **Objetivos secundários:**
 - O que é o trabalho em equipa?;
 - Porque é que o trabalho em equipa é tão importante e o que são as competências do trabalho em equipa?;
- **Conteúdos:**
 - Entender o significado de trabalho como um grupo para atingir um objectivo;
 - Maximizar o potencial das pessoas, a importância de trabalhar em equipa para atingir os objectivos e metas gerais;
 - Perceber as competências requeridas para trabalhar efetivamente numa equipa.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

“Nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós.”

(Ken Blanchard)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

As organizações estão mais propensas a ter um melhor desempenho quando os seus colaboradores trabalham efectivamente como uma equipa. Com bom trabalho de equipa, uma melhor sinergia e desempenho são criados. O esforço combinado de uma equipa é melhor do que a soma dos esforços individuais.

Um bom trabalho de equipa é baseado em:

- Trabalhar em direção a um objetivo comum;
- Competências e funções que trabalham juntamente para atingir tal objectivo, que beneficia também os indivíduos.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

O que é o trabalho em equipa e qual é a sua importância?

Será o trabalho em equipa apenas a cooperação entre um grupo de pessoas a trabalhar numa tarefa?

Trabalho de equipa ocorre quando um grupo de pessoas trabalha bem em conjunto para atingir um objectivo comum, suportando-se uns aos outros e criando uma atmosfera de trabalho positiva.

No dicionário de Oxford a definição de trabalho de equipa é:

“A ação combinada de um grupo, especialmente quando eficaz e eficiente.”



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

O que torna o trabalho em equipa eficaz?

Trabalho de equipa é eficaz quando:

- Indivíduos usam e desenvolvem os seus pontos fortes;
- As pessoas constroem relações fortes de trabalho e trabalham bem juntas;
- A combinação dos pontos fortes de vários indivíduos e o trabalho em equipa aumenta o desempenho dos resultados.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Os gestores do trabalho em equipa têm de alinhar os pontos fortes dos indivíduos nas suas equipas e focar a sua atenção em resultados mais significativos.

A teoria mais famosa de trabalho em equipa é o “Modelo de Tuckman”, criada por Bruce Tuckman.

Esta teoria é baseada no facto que as equipas não começam totalmente formadas, mas que crescem e passam determinadas fases definidas, desde grupos de indivíduos até tarefas focadas na equipa de uma maneira coesiva.

Formação

Confrontação

Normalização

Atuação



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Formação



A formação ocorre quando os indivíduos se juntam mas ainda não se conhecem. As pessoas tentam procurar o seu lugar, ajudando-se mutuamente e perguntando-se pela razão de estarem ali.

Iremos analisar as *técnicas de construção de equipas* e quatro factores:

- Resultados;
- Pontos Fortes;
- Trabalho em equipa;
- Alinhamento.



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Formação



Técnicas de construção de equipas – Resultados

Mostrar os resultados que são esperados da equipa. Evidências mostram que equipas com objectivos claros e significativos formam-se muito mais rapidamente do que as que não têm.

- Definir a visão e o propósito da equipa;
- Definir um sentido de identidade e propósito;
- Definir resultados significativos que a equipa espera alcançar;
- Considerar quais os resultados significativos que a equipa quer atingir;
- Estabelecer tarefas para a equipa;
- Identificar quem deverá executar as tarefas;



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Formação



Técnicas de construção de equipas – Pontos fortes

Encontrar os pontos fortes individuais dos membros da equipa.

- Escolher os membros da equipa com base nos seus pontos fortes;
- Determinar quais as competências e pontos fortes são necessários;
- Analisar como os pontos fortes de um indivíduo podem contribuir para os resultados;
- Explorar onde que é que a equipa necessita de ser eficiente;

O enfoque no desenvolvimento individual poderá ser importante nesta fase.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Formação



Técnicas de construção de equipas – Trabalho em equipa

Ter atenção ao desenvolvimento das relações na equipa. Isto acontecerá com o tempo tendo em conta os pontos fortes das pessoas; de seguida será possível observar no que é que os membros se complementam uns aos outros.

Técnicas de construção de equipas – Alinhamento

Dar ênfase em juntar os indivíduos, através de um sentido claro do porquê da equipa existir. Clarificar os resultados enquanto assegura que os pontos fortes dos indivíduos são unidos e que as relações se desenvolvem, para que as pessoas se complementem entre si.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Confrontação



Confrontação ocorre quando as pessoas começam a ver-se como parte de uma equipa. No entanto, nesta fase elas poderão desafiar-se umas às outras, ao líder da equipa, o que a equipa está a fazer e como as coisas deveriam de ser feitas. Como o título sugere, o conflito, a confrontação e as diferenças poderão surgir nesta fase. Poderá resultar em alguma perda de desempenho ou de foco.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Normalização



Normalização ocorre quando as pessoas começam a unir-se, a desenvolver processos, a estabelecer regras, a clarificar quem faz o quê e como as coisas serão feitas. Esta fase também é referida como “União”.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Atuação



Atuação ocorre quando o foco está tanto na tarefa, como em fornecer sinergia, para que as pessoas trabalhem efetivamente juntas.

Nesta fase é importante observar:

- Indivíduos a melhorarem nas suas qualidades;
- Indivíduos a desenvolverem-se num ambiente de equipa;
- Os pontos fortes complementares a unirem-se;
- Valorização dos pontos fortes;
- Reconhecimento e recompensa;
- Um desafio equilibrado, com a cedência de apoio.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

O “Modelo de Tuckman” poderá parecer demasiado simples e dar a entender que a construção de equipas é muito linear e sequencial. Ocasionalmente, as equipas poderão “entrar num ciclo” em volta do seu desenvolvimento.

Por exemplo, uma equipa poderá ficar entre a confrontação e a normatização até começar o seu funcionamento ou até ser dissolvida!



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Porque é o trabalho em equipa tão importante?

Uma coisa é criar uma equipa, outra é criar trabalho em equipa. O trabalho em equipa fornece:

- Motivação para a união no espaço de trabalho, sendo que promove amizade e lealdade;
- Fornece eficiência e melhora a produtividade, permite que grandes cargas de trabalho sejam partilhadas;
- Perspectivas diferentes e *feedback* através de pensamentos diferentes, perspetivas, oportunidades e abordagens de resolução de problemas;
- Boas oportunidades para aprender com os outros, discernimento das diferentes perspetivas e aprender novos conceitos;
- Sinergia do espaço de trabalho ao promover apoio mútuo.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

O que são as competências de trabalho em equipa?

O que faz uma boa equipa?

No dicionário de Oxford a definição de trabalho de equipa é a seguinte: *“Um grupo de pessoas que se juntam para atingir um objetivo comum”*.

Se pensarmos nas funções das pessoas numa equipa e olharmos para os perfis de “Belbin”, podemos ver outras competências que são necessárias para um bom trabalho de equipa.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Modelador

Pessoa que faz as coisas, tem uma ideia clara da direção a seguir.

Implementador

Pessoa que faz as coisas, ao tornar a conversa em ação e atividade prática.

Finalizador

Pessoa que se foca em completar as tarefas.

Coordenador

Pessoa que gere as dinâmicas do grupo, muitas das vezes como função de líder.

Líder de equipa

Pessoa que ajuda a equipa a trabalhar com eficácia ao suportar as relações pessoais.

Investigador

Pessoa que junta recursos externos e informação para ajudar.

Criativo

Pessoa que gera ideias e soluções criativas, nem todas são práticas.

Avaliador

Pessoa que é boa a avaliar criticamente as ideias e as propostas, e a tomar de decisões.

Especialista

Pessoa que traz o conhecimento especializado para o grupo.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

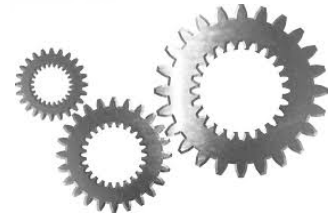
Os perfis de “Belbin” podem ser divididos em dois grupos: tarefa e processo.

Tarefa consiste no “o quê” e em concretizá-lo. Esta corresponde ao modelador, ao implementador, ao finalizador, ao avaliador, ao criativo e ao especialista.

Processo consiste no “como” e nas pessoas envolvidas. Estas são o coordenador, o investigador e o líder de equipa.

Os gestores de equipas devem analisar as competências da equipa e quais as competências disponíveis para ver quem poderá preenchê-las.

As pessoas têm tendência a estarem focadas nas tarefas ou nos processos e não na combinação de ambos.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Quais são as competências das tarefas?

1) Organizar e planear as competências. Ser organizado é essencial, é necessário saber o que é preciso fazer e quando. Competências de boa gestão de tempo.

2) Tomada de Decisão. Tomar decisões é crucial para realizar as tarefas. É importante reunir informação para fazer a escolha correta mas, por vezes, qualquer decisão é melhor que nenhuma. Isto requer trabalho em equipa, alguns compromissos e vontade de aceitar as decisões das outras pessoas.

3) Resolução de problemas. Tarefas focadas nas pessoas que são boas a resolver problemas.

Os criativos procuram ideias criativas para resolver os problemas e os implementadores transformarão essas ideias em ações práticas.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

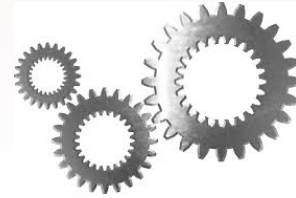


Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Quais são as competências do Processo?

- 1) **Competências de comunicação.** Coordenadores, líderes de equipa e investigadores são bons em comunicação verbal, escuta ativa e no ato de questionar.
- 2) **Competência de criar “empatia”.** Desenvolver um sentido de harmonia, criar empatia com os outros.
- 3) **Competência de persuasão.** A competência para persuadir e influenciar outros, para que o grupo possa mover em frente.
- 4) **Competência de simplificação.** Gerir é simplificar o trabalho importante dentro da equipa.



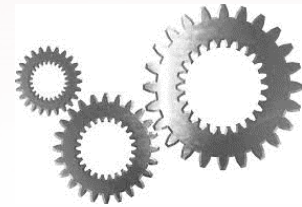
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

- 5) **Competências de feedback.** Dar e receber *feedback* é essencial, ajuda a prevenir conflitos.
- 6) **Competências de liderança.** Todas as equipas têm reuniões, portanto é necessário alguém com boas competências em presidir estas reuniões. Frequentemente é um coordenador com competências para o efeito.
- 7) **Competências de resolução de conflitos.** A maioria das equipas irá ter pessoas com origens e opiniões diferentes, isto poderá levar a conflitos. Gerir estes conflitos ou até mesmo resolvê-los é importante.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Todas as competências de tarefas e processos contam com 5 competências base

Escuta

Comunicação

Confiabilidade

Gestão de
conflitos

Respeito



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Comunicação



Uma boa equipa necessita de comunicar claramente as suas ideias. A comunicação pode ser verbal e não verbal.

Comunicação verbal (clareza, tranquilidade, gentileza e foco no discurso)

Comunicação não verbal (expressões faciais, tom de voz, gestos, linguagem corporal e distância física)

As técnicas de comunicação são:

O tratamento do silêncio, deixar os outros falar. Colocar questões. Ouvir, observar e fornecer *feedback*. Mostrar empatia e entusiasmo. Ter cuidado com a escolha da linguagem. Sorrir, ter sentido de humor e ser honesto. Falar ao mesmo nível.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Escutar



Parte da comunicação é escutar. As pessoas deverão ser capazes de ouvir as ideias e preocupações das outras para serem membros efectivos de uma equipa.

Um **ouvinte ativo** irá colocar questões, demonstrar preocupação e usar dicas não verbais.

Técnicas para um ouvinte ativo são:

Construir confiança e estabelecer empatia, mostrar preocupação, parafrasear, usar comunicação não verbal, tal como acenar com a cabeça, contacto visual e inclinando-se para a frente. Utilizar frases como “eu sei”, “certo”, “OK” ou “eu entendo”. Deixar perguntas em aberto, questionar a clarificação, esperar para expor a sua opinião. Expor experiências similares.



Confiabilidade



Para os outros confiarem noutra pessoa, essa necessita de ser um membro da equipa confiável. O cumprimento de prazos e de tarefas realizadas irá ajudar na confiança dos colegas.

Técnicas para a confiabilidade são:

Gerir compromissos e pensar sobre o compromisso, focar-se nos prazos, saber quando dizer não, comunicar proativamente para evitar surpresas, respeitar o tempo dos seus colegas, ser autoconsciente, começar e acabar. Ser verdadeiro.



Gestão de conflitos



Ser capaz de mediar os problemas entre os membros da equipa é uma competência importante. Negociar para resolver as disputas e garantir que todos ficam satisfeitos com as escolhas da equipa.

Técnicas para a gestão de conflitos são:

Ser assertivo, ouvir ativamente e mostrar empatia, gerir ou incentivar o grupo, mediar a mutualidade da solução acordada, pensar criativamente para encontrar uma solução, documentar o conflito para que haja responsabilização.



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Respeito



As pessoas são mais abertas a comunicar se estas se respeitarem umas às outras.

Técnicas para o respeito são:

Usar o nome da pessoa, estabelecer contacto visual, ouvir ativamente para que a outra pessoa se sinta valorizada, encorajar. Felicitar e agradecer quando se cumprem as tarefas pedidas. Ser sensível a pensamentos e sentimentos dos outros e ser útil.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Competência 5 – Coordenação com os outros

Trabalho em equipa

Conclusão

As competências de trabalho em equipa não são apenas uma competência, mas um conjunto de outras competências que encorajam a equipa a trabalhar de maneira mais eficiente para alcançar um objetivo final.

**“Se queres ir rápido, vai sozinho, se queres ir longe, VAI ACOMPANHADO.”
(Provérbio Africano)**





5. Coordenação com os outros

Top Ten 2020 Skills Project

<http://www.topten2020.eu/>

<https://www.facebook.com/toptenskills2020>

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Aviso: Esta publicação foi feita com o apoio do Programa Erasmus+ da União Europeia. Os conteúdos desta página são da responsabilidade única dos parceiros e não poderão de forma alguma refletir as visões da AN e da Comissão.