

**Dicas para o crescimento da IDENTIDADE Da sua EQUIPA**

* Desenvolva declarações de visão e missão num retiro de *team-building* e organize cerimónias regulares para as revigorar. Não trate a sua visão e missão como coisas a despachar e esquecer. Use isto como forma de fortalecer a identidade da sua equipa. A visão é a sua declaração mais grandiosa. No grande quadro, porque faz o que faz? Como é que a equipa fará a diferença? A declaração da missão deve descrever comportamentos com que se compromete para alcançar essa visão;
* Use um inquérito elaborado para equipas ou organizações para questionar todos os membros da sua equipa ou organização acerca de assuntos relevantes para um funcionamento eficaz e bem-estar. Normalmente, estes inquéritos questionam a satisfação em relação a pagamentos e benefícios. Apesar de esses factores serem importantes, recomendamos que os aprofunde. Descubra as perspectivas dos indivíduos em relação a quão bem o gestor faz a supervisão, quão bem é tratado o conflito e se o equilíbrio da vida de trabalho da pessoa é respeitado;
* O método de avaliação que usamos é o Benchmark of Organizatinal Emocional Inteligence (BOEI) criado por Steven Stein e outros da Multi-Health Systems (veja Stein, 2007). Assegure-se que, após a sua equipa responder ao inquérito, existe um acompanhamento. Examine os resultados, decida sobre uma resposta estratégica e então prossiga. As equipas ficam mais desencorajadas por causa da falta de *feedback* e de acompanhamento contínuo do que por qualquer outra coisa;
* Reúna a equipa e faça com que cada membro diga o que a equipa significa para si e o que gostaria que viesse a ser. Escute com curiosidade e interesse, procurando aprender e compreender. Demore o seu tempo; não se apresse. Sirva uma refeição ligeira, crie uma atmosfera casual - torne as coisas divertidas!

**TABELA 3.1** Possíveis Emoções e Acções em cada Estágio de Desenvolvimento de uma equipa

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Fases de desenvolvimento* | *Emoções possíveis* | *Implicações da criação de uma Identidade de Equipa* |
| Formação | Esperança, entusiasmo, antecipação, ansiedade e precaução | Poderá haver um enorme desejo de fazer parte da equipa de tal modo que a identidade é formada rapidamente, mesmo prematuramente, visto que ainda não existe muita profundidade nos relacionamentos e compreensão. Ou poderá existir uma considerável precaução e retracção, contendo o compromisso "até eu compreender como isto funciona". |
| Conflito | Resistência, hostilidade, comportamento passivo- agressivo, sobrecompensação ou espirito cooperativo | Esta é a fase do conflito. Os membros da equipa dispostos a trabalhar sobre o conflito com uma atitude cooperativa ou mesmo colaborativa investirão as suas capacidades na resolução dos problemas. Aqueles cujas atitudes são polarizadas numa das extremidades do expectro - silêncio ou agressividade - levarão, até onde forem capazes, a equipa na direcção desse extremo. Os comportamentos desta fase irão aparecer periodicamente ao longo da vida de uma equipa, por vezes de uma maneira óbvia, por vezes de um modo subtil. |
| Normalização | Calma, desejo pela satisfação dos interesses comuns, curiosidade, intriga | Esta é provavelmente a fase em que, tendo como base um conhecimento profundo, pode ser desenvolvido um honesto sentido de identidade com a equipa. Alguns membros irão retrair-se, cumprindo o seu trabalho mas não alinhando nunca com a equipa, o que significa que nunca desenvolverão identidade de equipa. isso não implica que a equipa seja medíocre; desde que exista um número suficiente de membros que demostre entusiasmo e energia, a equipa pode trabalhar bem. Mas sem o pleno envolvimento da maioria do grupo, a influência e produtividade serão comprometidas. |
| Desempenho | Felicidade, bem-estar, aborrecimento, envolvimento | A maioria dos membros de uma equipa de alto desempenho irá desenvolver, a vários níveis, um significativo nível de identidade com a equipa. A pessoa que vive para o seu trabalho pode criar uma identidade excessiva. A pessoa que gosta do trabalho mas que poupa muita energia para a família, comunidade ou projectos irá identificar-se a um nível mais moderado. |
| Separação | Nostalgia, depressão, alívio, satisfação, orgulho | A identidade de equipa deve terminar nesta fase, embora as memórias do grupo possam permanecer fortes. Os membros de equipa que resistem a esta separação podem vir a sentir raiva e depressão. |

**Dicas para fazer crescer as capacidades MOTIVACIONAIS**

* Prepare um quadro informativo ou um quadro branco, um lugar onde possa exibir um grande poster ou imagens coloridas e palavras alusivas ao seu mais importante objectivo actualmente. Se possível, inclua razões motivadoras para esse objectivo ser alcançado - por exemplo se alcançarmos os números estabelecidos, o patrão irá dar-nos aquele bónus prometido;
* O motivador mais poderoso muitas vezes pode ser moldar os tipos de comportamentos que pessoalmente considera mais importantes para a equipa. Digamos que existem muitos atrasos na entrega de projectos, então o seu trabalho deve ser fazer com que todos não só o passem a fazer a horas mas um pouco mais cedo. Depois, deve perguntar individualmente a cada pessoa: "Então, foi vantajoso terminar isto antes do prazo?" Assumimos que todos dirão que sim. Na próxima vez que a equipa se reunir, faça um comentário assim: "Sei que no passado tivemos alguns problemas em entregar as coisas uns aos outros a tempo, portanto eu tenho tentado certificar-me que recebem todo o meu trabalho mais cedo. Isso tem sido útil?" Há sempre excepções, mas imaginamos que algo assim seria provavelmente um bom exemplo pelo qual todos se sentiriam gratos. Depois, como parte da prestação de contas, pode simplesmente dizer algo assim: "Eu darei o meu melhor para manter as coisas assim e talvez isto mantenha toda a equipa a funcionar de igual modo?' Isto necessita ser feito com um sincero desejo de querer ajudar;
* Pergunte às pessoas o que necessitam para tornar a experiência da sua equipa mais produtiva e satisfatória. Questione-os individualmente uma vez por semana. Numa reunião de equipa, diga às pessoas quais são as suas necessidades e depois convide-os a compartilhar. Quanto maior for a compreensão de todos em relação às dificuldades enfrentadas por cada membro da equipa e às necessidades que está a procurar suprir, mais fácil será fazer pontes entre as diferenças. Comprometam-se em ajudarem-se uns aos outros a suprir as necessidades razoáveis que todos enfrentam;
* Desenvolva um prémio para o projecto de equipa - um jantar num bom restaurante, um dia de golfe ou uma outra actividade de grupo, algo em que todos possam participar, pela qual anseiem e gostem. Arranje um mealheiro de equipa para o qual todos possam contribuir, num valor até, digamos 5 euros (ou um valor que não seja demasiado elevado, para que não se torne um peso para alguém que possa estar a passar por dificuldades), semanalmente para demonstrar o seu compromisso. Quando alcançarem o vosso objectivo, gozem o prémio.

**Dicas para fazer crescer a CONSCIÊNCIA EMOCIONAL**

Uma atitude aberta e curiosa irá apoiar fortemente a capacidade de uma equipa para fazer crescer as suas capacidades de IES. Com isso em mente, tente algumas destas sugestões:

* *Desenvolva o vocabulário emocional da equipa*. Coloque uma lista na parede da sala onde se reúnem e, à medida que forem reconhecidas, acrescente novas palavras. O líder pode dar um euro a qualquer pessoa que surgir com uma nova palavra para acrescentar ao vocabulário. Talvez, no espírito de promover a camaradagem, a pessoa que conseguir mais dinheiro compartilhará a vitória comprando doces para a próxima reunião de equipa. Alguém quer gelado?
* *Pratique a empatia e a comunicação empática*. A empatia é a capacidade de experimentar consciência e cuidado pelos sentimentos, escolhas e ideias dos outros. Uma declaração rígida e sem sentimento para com um membro da equipa, em vez de uma ligação, irá provavelmente criar um comportamento defensivo e hostilidade. Responder com empatia significa que um membro da equipa irá agir ou falar de una forma que demonstra respeito, compreensão e paciência (não é obrigatório um acordo). É necessário avançar a um ritmo que será aceite como respeitoso pelo receptor.

Existem muitas formas para aperfeiçoar esta capacidade para a equipa. Em primeiro lugar, o treino directo e a prática com empatia fornecem uma base válida. De seguida, os membros de equipa podem concordar em funcionar com empatia e reconhecer mutuamente o que fazem bem. O que é anotado torna-se repetido, assim é útil reparar nos comportamentos desejados por si. Se existir uma quebra de empatia, diga-o à pessoa que cometeu o erro. Isso pode significar uma conversa discreta e primeiramente privada e depois poderá encontrar uma forma mais geral para discutir a lição em frente de toda a equipa.

* *Aumente a familiaridade e confiança entre os membros da equipa*. Elabore, de forma deliberada, actividades para que os membros de equipa se possam conhecer melhor uns aos outros e desenvolvam confiança nesses relacionamentos. Junte, em pares, os membros de equipa, semanalmente ou de duas em duas semanas, com o objectivo de saírem juntos para almoçarem, compartilharem estratégias em relação a assuntos de trabalho e falarem um pouco mais de si próprios. Vá trocando os pares para que possa continuar a edificar a equipa. As pessoas podem objectar que isto não deveria ser estruturado, que os almoços devem surgir espontaneamente. A estrutura por vezes é boa. Certamente não precisa de determinar o conteúdo das conversas e um eventual prazo pode ser motivador. Verifique, um a um, quanto tempo os membros da equipa estão a passar juntos e veja se esta comunicação é equilibrada em redor da mesa. Se sim, óptimo; a estratégia não é necessária. Nós apostaríamos que, devido à falta de tempo que a maior parte das pessoas tem, a equipa beneficiaria muito se tivesse uma estrutura. A Marcia tem um grande exemplo deste benefício. Ela e a sua amiga Caroline conheceram-se no primeiro dia de trabalho como advogadas. Trabalhavam ambas para juízes no 10th Circuit Court of Appeals. Advogadas com família, têm grandes dificuldades em estabelecer amizades profundas — não há tempo para isso. Reconhecendo isso, elas decidiram comprar, anualmente, bilhetes de época para o teatro local. Os bilhetes eram uma ferramenta para as juntar diversas vezes durante o ano. Durante décadas funcionou maravilhosamente. E ao longo do desenvolvimento da sua amizade, acabaram por descobrir que de facto são primas afastadas.
* *Aprenda a manifestar-se e a escutar*. O introvertido pode ter de aprender a manifestar-se mais e o extrovertido precisa de praticar mais o escutar. Contudo, funciona, uma equipa torna-se vencedora por causa da aplicação destas duas capacidades. Para encorajar o diálogo equilibrado e a manifestação de opiniões pode desenvolver a intenção de escutar toda a gente pelo menos uma vez durante a reunião. Durante as nossas sessões de equipa, muitos introvertidos dizem aos seus colegas que é muito difícil introduzirem uma palavra num debate tão fechado. Não espere que o líder os convide a contribuir; relembrem-se uns aos outros da importância de escutar e façam-no com sinceridade. Avalie como, os que escutam e o que está a ser escutado, se sentem no final. Reforçar esses sentimentos positivos ajuda-nos a fazê-los continuar a crescer.

**Dicas para o crescimento das capacidades de COMUNICAÇÃO**

* Escutar activamente é uma capacidade que pode expandir continuamente. Alguns de vós poderão ter alguma formação nesta área. Se toda a sua equipa não teve essa formação, considere-a. Mais importante, questione-se com que frequência a sua equipa utiliza estratégias para escutar activamente. Quando um membro da equipa fala acerca de alguma coisa válida, escute com a sua cabeça e coração. Preste atenção a toda a comunicação — verbal e não verbal — e depois dê *feedback* para confirmar e validar a sua compreensão. Esta é uma tarefa particularmente válida quando recebe uma mensagem de um membro, com quem não se dá assim tão bem. Construir entendimento ajudará a promover o relacionamento tornando-o num compromisso mais útil;
* Deixe que os outros saibam que escutou bem, ligando o que compreendeu ser o significado e sentimento deles. Responda com uma frase dentro destas linhas "Tu sentes \_\_\_ porque \_\_\_".A parte importante deste padrão de linguagem é harmonizar a emoção do receptor com o significado do conteúdo: "Sentes-te chateado porque o nosso gerente chega sempre atrasado às reuniões" ou "Estás frustrado por a informação do patrão não estar aqui e porque isso significa que não vais poder terminar o teu projecto a tempo". Se for dito com respeito, o seu receptor escutará com interesse e corrigi-lo-á se for necessário. Só o facto de poder ouvir e de receber *feedback* de alguém em relação à sua mensagem pode ajudar o seu colega de equipa a reconhecer e considerar uma nuance útil;
* Pelo menos uma vez por reunião, tente agir de uma forma oposta ao seu estilo, introvertido ou extrovertido. Se for introvertido, manifeste a sua opinião uma vez mais, do que aquilo que naturalmente faria. Se é extrovertido esteja calado uma vez extra e dê a alguém, provavelmente a um introvertido, oportunidade para falar;
* Considere utilizar um modo mais formal para avaliar quão conscientes os membros da equipa estão em relação aos sentimentos uns dos outros e quão bem comunicam uns aos outros o significado e o sentimento das suas mensagens. Este é um processo tão importante que desenvolvemos uma poderosa ferramenta, chamada "The Collaborative Growth Team ESI (TESI) Survey", para servir os nossos clientes, estas e outras ferramentas semelhantes ajudarão na determinação de quão optimista e forte é a identidade da equipa, se os membros da equipa se sentem ou não suficientemente motivados para serem bem-sucedidos e como poderão, honestamente, resolver conflitos. Estes benefícios levam a um dos quatro resultados essenciais da aplicação da IES: a confiança. A confiança é o resultado de um comportamento confiável, respeitoso e consistente. À medida que a sua equipa aprende a dar todos estes passos de um modo mais eficaz, a confiança crescerá e irá tornar-se mais fácil e mais divertido trabalhar bem em conjunto.

**Dicas para o crescimento da tolerância ao *stress* da sua equipa**

* No mais profundo do vosso ser, aceitem e lidem com o facto de que um grupo de pessoas, será sempre mais esperto que qualquer um de vós;
* Compreenda que, desde que se construam níveis apropriados de confiança, respeito mutuo e prestação de contas, o grupo poderá ser um apoio e recurso sem paralelo para todos vós;
* Promova a confrontação e o conflito apropriado às suas próprias ideias. Coloque questões como “O que pensas que posso ser desvalorizado?”, “Qual será a resposta da concorrência?” e “existe alguma coisa que possa impedir que isto funcione a longo prazo?”. Isto estimula as capacidades de resolução de problemas dos membros da equipa, desenvolve a assertividade e gera discussões diretas e não cheias de rodeios. Solicitar a crítica é uma excelente forma de avaliar o nível de confiança que os membros da equipa demonstram no seu comportamento.
* Coloque em prática o modelo: “Sentes-te \_\_\_porque\_\_\_” para expressar empatia respeitosamente. Quanto maior for a sua atenção ao escutar e a observar, maior será a precisão com que poderá revelar aos membros da sua equipa o que eles sentem e porquê e poderá compreender o que faz com que a sua equipa funcione. Ganhará uma íntima compreensão daquilo que motiva, inspira e frustos os seus colegas de equipa.
* Todos estes esforços são designados por um objetivo – ajudar os seus colegas, membros da equipa, a construírem a sua auto-apreciaçãoindicando-lhes o que estão a fazer bem e as coisas em relação às quais se podem sair bem. Quanto mais autentico for o crescimento da auto-apreciação entre os seus colegas de equipa, menor será o comportamento defensivo, tornar-se-ão mais abertos e comunicadores mais eficazes. Este tipo de confiança é essencial para crescimento de tolerância ao *stress*!
* Reduza o *stress* expandido as opções da sua equipa. Desenvolva uma flexibilidade na resolução dos problemas tornando-a parte da cultura da equipa para solicitar ou requerer múltiplas soluções para assuntos cruciais.
* Desenvolva rituais de equipa como um lema, aperto de mão com uma saudação, um chapéu ou uma bandeira de equipa. É uma forma de criar a marca da sua equipa.
* Se não se sentir confortável com rituais, pode, em alternativa, criar uma espécie de juramento no qual proclamem o compromisso para com os valores da equipa – Honestidade, prestação de contas, alegria, o que quer que seja. A atitude de dignidade cerimonial com que a realizara irá unir, a um nível muito mais profundo, todos os membros da equipa. Trazer a tona a criança que existe em cada um de vós ajuda a sua equipa a ser mais alegre e criativa e consequentemente menos stressada.

Depois de ter conseguido colocar todas as suas “crianças” a brincarem juntas, independentemente de quão longa e desafiante seja a tarefa, terá muito mais energia e alegria. Estima-se que os adultos riem apenas quinze vezes por dia, enquanto as crianças, o fazem quatrocentas vezes. Sejamos espertos e aceitemos a cura!

A nossa prescrição é mais brincadeira e riso – é um vencedor testado para a saúde, criatividade e para a tolerância ao *stress*.

**Dicas para o crescimento das suas capacidades de resolução de conflitos**

* Quando um membro de equipa começa a demonstrar emoções, como o aborrecimento ou frustração, antes de deixar que o negativismo cresça preste-lhe atenção. Siga as seguintes linhas diretivas:

1. **Repare com respeito**: Diga algo como “Pareces aborrecida / retraída/ frustrada “.
2. **Espere e guarde por uma resposta:** Deixe que a outra pessoa considere a pergunta. Frequentemente, somos lentos em relação a disposição para estarmos em silêncio.
3. **Encontre uma forma de abordar a situação:** Por exemplo pode dizer:” Queres passar à prática; estás farta de falar sobre o assunto. Ainda assim que os outros ainda não se sentem preparados. Vamos planear o restante tempo da discussão para que possamos saber quando devemos avançar.”

* Aprenda qual dos cinco estilos de resolução de conflitos deve preferir – evitar, acomodar, comprometer, competir ou colaborar. Expanda as suas capacidades para usar algumas vezes umas das estratégias que menos prefere. Pelo menos três vezes por semana, aplique conscientemente e anote como funcionou para si.
* Seja paciente e reflita usando assertividade enfática com alguém que sinta enraivecido. Desde que a pessoa não esteja a ameaçar ou a intimidar alguém pessoalmente, dê ao seu colega de equipa oportunidade para libertar as suas emoções. A pessoa está zangada por a intenção de realizar alguma coisa estar a ser frustrada – tentar colocar uma tampa nessa raiva apenas piorará as coisas. Reconheça a preocupação da pessoa e mostre respeito. Isso não implica que tenha de concordar com o pessoal! Mostre apenas empatia – a capacidade de refletir compreensão e preocupação. Contudo, não fique por aí. Seja assertivo acerca da necessidade de resolver essa preocupação para que a raiva não derrube a sua equipa. Em vez de tentar varrer a raiva para debaixo do tapete, a equipa deve trabalhar para definir quem faz o quê de uma forma especifica e quando deve elaborar uma resolução.

Tirar tempo para examinar e enriquecer o seu conjunto de capacidades para resolver conflitos irá sem qualquer dúvida aumentar a sua autoconfiança e a sua própria autenticidade.

**Dicas para o crescimento da atitude positiva da sua equipa**

* Ao tomar decisões de equipa enquadre as suas decisões com a pergunta “Isto trará maior felicidade para nós e para os nossos clientes?” Certifique-se de que se está a focar na felicidade verdadeira e duradoura, não no prazer fugaz;
* Honre o espirito de brincadeira. Surpreenda a sua equipa, leve brinquedos para o emprego, ou faça recortes de banda desenhada com um tema relevante e distribua-a antes de cada reunião. Celebre a sua diversidade organizando um almoço em que cada um cozinhará ou trará o seu prato favorito, ou organize concursos entre diferentes equipas de trabalho e ofereça prémios engraçados, como “uma massagem de cadeira” profissional, no local de trabalho. Durante os intervalos organize jogos tradicionais enérgicos. A diversão não tem obrigatoriamente de ser dispendiosa;
* Se a sua equipa está devastada por um desafio em particular, durante uma hora pare de tentar resolvê-lo. Dedique essa hora a um tempo de *brain-storm*, sem limites, sobre o assunto. A primeira ideia tem de ser louca; depois disso, todas as possibilidades são permitidas. No momento, ninguém as pode questionar. Depois de ter uma lista de ideias, divida a equipa em pares e dê uma ideia a cada um deles. Cada par devem apresentara sua ideia como fosse a melhor opção. Ajam como esse fosse o melhor caminho a seguir, que essa fosse a resposta a longo prazo e como se tivessem todos os recursos necessários para transformar nisso um sucesso. Provavelmente irá receber alguns benefícios interessantes. Primeiro, só porque a equipa descomprimiu provavelmente sentirá alívio. Segundo, será muito mais provável que descubra uma forma de contornar o desafio difícil. E terceiro, o envolvimento neste tipo de estratégias irá desenvolver a coesão de equipa. Se isto não ajudar a sua equipa a ganhar criatividade e perspetiva, sugerimos que dê o dia como encerrado!