

"Os Cinco Desafios de uma Equipe"

'Os 5 Desafios das Equipes' é o mais conhecido dos livros do especialista em Gestão de Pessoas, Patrick Lencioni.

Segundo Lencioni, mais que finanças, tecnologia e estratégia, o **Trabalho em Equipe é o que pode garantir diferenciação e competitividade às organizações**. O resto, segundo ele, pode ser imitado ou adquirido. Porém a maioria dos gestores prefere dar foco em outros fatores que não o trabalho em Equipe, pois este é difícil de ser mensurado e mais difícil ainda ser alcançado. Ai fica mais prático, rápido e mensurável investir em tecnologia, finanças ou qualquer outro ativo da organização. A despeito disso, não podemos negar o poder do trabalho em equipe bem-feito.

Por outro lado, um Time mal gerido também pode ser o fator de fracasso de uma organização ou empresa. E o fracasso das equipes tem origem em 5 disfunções básicas:



1. Falta de Confiança - difícil para uma pessoa admitir suas fraquezas publicamente, ainda mais com pessoas com as quais precise conviver e cooperar sem escolha, como no trabalho. A autodefesa humana nos faz assim. Antídoto: no entanto admitir publicamente suas deficiências relevantes para o desempenho do trabalho tem justamente o efeito contrário ao temor das pessoas: aumenta a confiança mútua. Sabendo dos limites dos outros, aumentamos nossa confiança em seu trabalho e vice-versa. Principalmente quando sentimos que essa vulnerabilidade é respeitada pelo grupo. Ter coragem de dizer "não sei", "não fiz", "me equivoquei", "preciso de ajuda", tem na verdade efeito fortalecedor que o contrário do senso comum nos faz pensar e agir. Sobretudo para os líderes. Sentir que seu chefe não é perfeito faz você confiar e respeitá-lo mais que a ilusão de sua infalibilidade.

2. Medo do Conflito - também nossa natureza de preservação pessoal, tende a fazer-nos fugir dos conflitos. Sempre alguém "ganha" e o outro "perde". Mas não precisa ser assim. Pode haver uma situação conflitante de ganho mútuo. Antídoto: está justamente no item anterior: Confiança. Quando reina a confiança, os conflitos passam a ser construtivos e não se espalha o medo do conflito. Importante que fique explícito que o conflito é edificante e não tem por objetivo

o benefício individual de algum membro, mas o bem coletivo. O segredo é manter o conflito no ponto médio entre o conflito construtivo e o destrutivo, mas ligeiramente mais próximo ao construtivo. Se for 100% do lado construtivo, tende ao viés da concordância cega, bajulação, atenuação constante que também não é boa. 100% destrutivo nem preciso explicar. Portanto algo como num ponto médio tendendo a construtivo, nunca a destrutivo.

3. Falta de Compromisso - note que compromisso não é consenso. Consenso é concordar. Compromisso é realizar, mesmo que sua opinião seja a vencida no debate. Defenda seus pontos-de-vista com paixão, mas com o limite do respeito e da crítica construtiva. Mas uma vez tendo seu parecer vencido pela outra parte, o time deve agir com compromisso. Se foi acertado que vão agir de uma forma, mesmo voto vencido, você tem compromisso de fazer o acertado.

Antídoto: novamente o passo anterior resolve o posterior: o conflito sendo saudável, com base na crítica construtiva e na confiança, o compromisso com o grupo aflora naturalmente.

4. Fuga da Responsabilidade - "ninguém é o pai da criança". Cada um faz suas tarefas e demandas, mas não existe responsabilidade com os demais.

Antídoto: voltamos ao passo anterior novamente. Com compromisso, os membros de uma Equipe tem responsabilidade por seus atos, sendo inclusive cobrados pelos pares, mais que por chefes. Se tiver compromisso com o acertado, são responsáveis pela execução correta perante o time. Nesse pormenor o exemplo do líder é fundamental.

5. Falta de Foco nos Resultados - muita gente se distrai das metas. Por metas pessoais, de carreira ou financeira, e perde-se o foco do resultado do grupo.

Antídoto: com confiança mútua, conflitos geridos com construtividade, compromisso com o grupo e responsabilização por seus atos, os resultados podem ser alcançados. As metas precisam ser autoexplicativas e simples de guardar. A relação entre as ações e tarefas diárias com as metas também devem ser óbvias e transparentes a todos. Só assim há espaço para o compromisso, responsabilidade de cada um com o resultado do grupo.

Portanto Trabalho em Equipe é um efeito em cadeia virtuoso: **Confiança** que leva a **Conflitos Saudáveis**, que leva ao **Compromisso**, que traz a **Responsabilidade** que gera foco nos **Resultados**.

Para a Projedata, assim como para o autor do livro, Confiança é à base de tudo.