

Tips

— ON LEADING TEAMS —

Tips on Leading Teams



#1 Descole com a sua equipa.....	5
#2 Quer transformar o seu grupo numa equipa?.....	7
#3 Prima donnas?	9
#4 Como construir uma equipa vencedora?.....	11
#5 A sua equipa usa os recursos que tem?.....	13
#6 Ganhar através equipas.....	15

“Uma equipa de sucesso
é um grupo de muitas
cabeças e uma mente.”

Bill Bethel

#1

DESCOLE COM A SUA EQUIPA

Treine competências e processos de equipas e vá para o próximo nível...

DESCOLE COM A SUA EQUIPA



“Em contexto cooperativos os outros dependem de ti para ter sucesso. Em contexto competitivos, os outros desejam que falhes.”
Charles Dygert

O trabalho de equipa e a colaboração não são somente necessários, como também aumentam a produtividade e a satisfação das pessoas no trabalho. Ao contrário do que se pensa, o trabalho de equipa não é natural, exige treino e a conquista de competências que a maioria das pessoas não aprende na escola ou na universidade. Como pode levar a sua equipa para o próximo nível? Assuma o seu lugar de treinador da equipa. Reconheça que a falta de tempo e dedicação a desenvolver a sua equipa é vista pelos outros como falta de competência. Invista mais neste seu papel e melhore competências individuais e processos de grupo essenciais tais como:



- ‘usar’ as ideias e a energia dos membros da sua equipa;
- ‘usar’ a partilha de informação para aumentar a confiança e responsabilização;
- ‘usar’ as fronteiras do trabalho de cada um para que todos sintam mais liberdade e responsabilidade;
- ‘usar’ competências de auto gestão para elevar o nível de autoridade que bloqueia o atraso típico das decisões;
- ‘usar’ regras e códigos de trabalho claros para guiar comportamentos e uma filosofia de trabalho única na equipa.

#2

QUER TRANSFORMAR O SEU GRUPO NUMA EQUIPA?

Assegure que se comunica com qualidade e que tem as
pessoas certas.

QUER TRANSFORMAR O SEU GRUPO NUMA EQUIPA?



“Uma equipa de sucesso é um grupo de muitas cabeças e uma mente.”
Bill Bethel

Complemente a pergunta ‘o quê?’ com a pergunta ‘como?’. Muitas equipas ficam centradas no tema das discussões e na análise aprofundada de informação, por vezes, de forma repetitiva. Mas, investem pouco na forma como as pessoas comunicam umas com as outras quando fazem essas análises. Principalmente porque os temas arrastam emoções e estas são transmitidas quando comunicamos. Quando criamos impactos nos outros membros da equipa. Os gestos, o tom que usamos nas palavras, as expressões que utilizamos, são parte integrante do ‘como’ se comunica numa equipa. Cuide deste processo.

Tenha pessoas que sejam um desvio ao padrão que as equipas têm a tendência a construir. Pessoas que destruam a homogeneidade. Que resistem de forma saudável ao ‘sim’ coletivo. Aquelas pessoas que fazem perguntas difíceis e que retiram a equipa de um nível medíocre. É verdade que aumenta a ansiedade dos outros elementos da equipa, mas quando o ‘barco vai em velocidade cruzeiro necessitamos sempre de alguém que se levante e diga – está na hora de mudar de direção!’

#3

PRIMA DONNAS?

Tem pessoas na equipa que pensam que são insubstituíveis?

PRIMA DONNAS?



“O confronto simplesmente significa – encontro com a verdade.”
Coach K

Tem alguns elementos na equipa que pensam que são diferentes dos outros? Afirmam frequentemente – ‘isso não é para mim, os outros que o façam’? Talvez tenha chegado a hora de pensar um pouco sobre o assunto. Quebre o silêncio, fale abertamente sobre assuntos sensíveis que sabe que todos falam no silêncio dos corredores. As prima donnas sobrevivem muitas vezes de temas que todos têm medo de abordar de forma direta na equipa. Elimine esse receio e construa conversas positivas para que todos possam falar sobre o que sentem.



- Não evite o conflito na equipa. As equipas perdem mais quando se recusam a passar pelo conflito. Veja estes momentos como oportunidades de crescimento.
- Faça a gestão individual das pessoas na equipa mas não deixe que seja o individualismo a gerir a sua equipa. Para isso tenha em conta que existem regras para todos e que são inegociáveis.
- Seja firme nos momentos em que as prima donnas o confrontam a si ou à equipa. Por vezes, quem o rodeia, está à espera que tenha uma atitude. Quando tomar essas decisões, mesmo que sejam difíceis, a equipa vai respeitá-lo ainda mais e melhorar de forma drástica. Não ceda e pense no bem comum.
- Invista em planos de sucessão que possam ser ativados em situações extremas.

#4 COMO CONSTRUIR UMA EQUIPA VENCEDORA?

Uma entrevista com o treinador Bill Walsh.

COMO CONSTRUIR UMA EQUIPA VENCEDORA?



“A verdade, é que qualquer membro da equipa está na posição de ganhar ou perder o jogo.”

Bill Walsh

A função de um treinador passa por treinar a mentalidade dos jogadores, ajudando-os a pensar como se fossem um só, com total concentração, intensidade e colocando o seu talento em todos os contributos que dão à equipa. Como hoje em dia impera muito mais o individualismo, o problema é que os mais talentosos são também mais independentes. Nesta realidade um treinador tem de ter capacidade de baixar a barreira dos egos pois o sucesso depende da rapidez e da força de uma equipa. Além disso, deve ter uma estratégia, isto é, a equipa tem de ter cinco a seis competências centrais que suportam a sua performance e que constituem uma vantagem competitiva face aos adversários. Isso requer preparação, disciplina e a concentração de todos.

Quando temos uma equipa de pessoas 20% são as superestrelas. Motivadas por natureza, no qual o trabalho de um treinador é reduzido. Cerca de 40% têm um bom potencial, necessitam que o treinador os ajude a ter desempenhos que correspondam ao seu real valor. Os outros 20% precisam de muita atenção, com esforço e com o suporte do líder vão conseguir impulsionar a equipa. Os restantes 20% são uma autêntica perda de tempo. Procure ter o foco nos 60% do meio, estas são as pessoas que vão permitir fazer a diferença.

#5

A SUA EQUIPA USA OS RECURSOS QUE TEM?

Usa a experiência das pessoas que a compõem? Usa bem o tempo e é organizada?

A SUA EQUIPA USA OS RECURSOS QUE TEM?



“O lançamento ou o passe de uma bola pode ter a assinatura pessoal de um jogador. Mas é a eficiência da performance da equipa que faz com que ela ganhe jogos.”

Pat Riley, Ex Treinador da NBA com vários campeonatos conquistados

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 GANHAR ATRAVÉS DAS EQUIPAS

A sua equipa poderia ser melhor? Sente que não há equipa mas um grupo de pessoas?

GANHAR ATRAVÉS DAS EQUIPAS



“Não perguntes o que os teus colegas de equipa podem fazer por ti. Pergunta o que tu podes fazer pelos teus colegas.”
Earvin ‘Magic’ Johnson, Ex Jogador da NBA

A autoridade da liderança baseia-se sobretudo na capacidade do líder em conseguir trazer o talento e as forças de cada um a favor da equipa. Para isso todos têm que entender que trabalhar em equipa não é uma preferência mas uma necessidade. O problema é que não é simples. Trabalhar com os outros é frustrante, os resultados não aparecem de imediato só porque alguém fala, e mesmo que a equipa tenha tido sucesso uma vez, isso não perdura para sempre. A ambição, a colaboração, o poder e as emoções fazem parte da vida de uma equipa e podem levá-la tanto ao sucesso como ao insucesso.

As pessoas são animais de território que trazem instintos competitivos. Por isso o egoísmo é um dos principais inimigos a combater e a ambição da equipa a única ferramenta que a pode ajudar a estar unida. Numa equipa as pessoas podem não ser amigas umas das outras mas têm de se respeitar, complementando as características de cada um para caminharem numa só direção. Construir um clima de confiança sem egoísmos permite que uma equipa ganhe poder coletivo e esteja pronta para caminhar junta. Ao contrário do que pensamos as emoções que alimentam conflitos nas equipas não separam as pessoas. Antes pelo contrário, se forem bem geridas acabam por funcionar como uma boa ‘cola’. Os problemas surgem quando as emoções são escondidas e todos vivem num ambiente de ‘paz podre’.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Earvin “Magic” Johnson’s Basketball Hall of Fame Enshrinement Speech

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

Harvard Business School Press (2006). *Leading Teams: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Boston: Harvard Business School Press

Katzenbach, J. R. & Belgard, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. New York: HarperCollins

Rapaport, R. (1992). *Building a winning team: an interview with head coach Bill Walsh*. Boston: Harvard Business Review.

Riley, P. (1994). *The Winner Within: a Life Plan for Team Players*. New York: Berkley Books



CURSOS RECOMENDADOS

Coaching People + Teams

Equipas + Positivas

Leading Teams

Team Building

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.





<http://www.highplay.pt/pt/conteudos/tips>