

## Trabalhando em equipe

Alerta: a desmotivação, a tensão e a pressão comprometem o bom desempenho do grupo

Revista Metrópole - 13/04/2014 – 05h00

Vilma Gasques - [vilma@rac.com.br](mailto:vilma@rac.com.br)



**“Quando o trabalho   mecânico, tende a ser executado de modo enfadonho. Passa-se a contar os minutos que faltam para termin -lo, para o final de semana, o feriado, as férias. Cria-se uma dicotomia marcante entre trabalho e lazer, o que não deixa de ser triste, pois viver com mais plenitude apenas nos finais de semana ou nas férias   deplorável”**

O mercado de trabalho exige cada vez mais práticas em equipes organizacionais e institucionais. E nem sempre a execu o das tarefas   prazerosa. Cada membro tem opiniões diferentes e formas próprias de realizar uma atividade, e essas quase nunca são consenso. Além disso, a desmotiva o, a tensão e a pressão comprometem o bom desempenho do grupo.

Partindo de sua experiência com interven es em organiza es e institui es, o psicólogo Luiz Conto, doutor em saúde coletiva pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e professor do Instituto de Psicodrama e Psicoterapia de Grupo de Campinas, lançou o livro *Por Dentro das Equipes* e mostra como o trabalho em conjunto foi contaminado pelas diversas variáveis da pós-modernidade. Para comprovar a premissa, o especialista apresenta também exemplos de interven es em diferentes casos e propõe alternativas e solu es baseadas nos princípios do psicodrama para refazer a rota.

A correção, contudo, não é feita com base em fórmulas e manuais. Contro diz que as transformações não se dão a toque de caixa. Tudo pede etapas e maturação e não se referem a atos, mas a processos de educação continuada e permanente. Segundo ele, procedimentos pontuais e por vezes mirabolantes tendem a não perdurar seus conteúdos já nas horas seguintes à execução.

Na opinião de Contro, para serem efetivas no objetivo de promover melhor desempenho, trabalho de qualidade e atendimento eficaz, com capacidade crítica e sinergia entre os integrantes, os grupos necessitam, sobretudo, de tempo e espaço. Essas e outras dicas do livro, Contro destaca nesta entrevista. E avisa: “Todo processo de trabalho implica em relações.”

### **Metrópole – O senhor acredita que todos vivem pressão no mercado corporativo atual?**

**Luiz Contro** – Algumas organizações e equipes mais, outras menos, mas é um tema muito recorrente. Não só porque vivemos uma época em que grande competitividade e aceleração dos acontecimentos estão presentes, mas também porque ainda repetimos modelos antigos de gestão de pessoas, nos quais se acredita, por exemplo, que a melhor maneira de fazer alguém produzir ou se fazer respeitar é agindo de forma autoritária.

### **Dá para fugir disso? De que maneira?**

É preciso reconhecer que as ações, quando geradas e implementadas em conjunto, têm chance maior de se efetivarem, pois envolvem e comprometem mais os participantes. Para tanto, é importante o uso de metodologias que proporcionem esse trabalho coletivo.

### **A pressão compromete o bom desempenho das equipes de trabalho?**

Estamos falando de uma pressão exagerada e autocrática. É importante diferenciá-la de um tipo de cobrança natural, em função da execução de tarefas e prazos previamente acordados. A pressão constante e autoritária de alguns gestores leva a conflitos desnecessários. A tensão aumenta, a produtividade diminui, a desmotivação se instala. Os integrantes da equipe começam a olhar para fora, buscando outras organizações onde possam se sentir reconhecidos pela participação mais efetiva com a qual podem contribuir.

### **E como fazer para criar melhores condições de trabalho?**

Pela proposta que apresento por meio do livro, vejo que oferecer um trabalho de acompanhamento das equipes, focando na interrelação entre seus membros e na avaliação dos processos implementados em seu cotidiano, é um modo de gerar qualidade. Em geral, na vida precisamos de tempo e espaço para refletirmos sobre o que estamos fazendo e como. No trabalho não é diferente. É importante ter momentos para reavaliar e corrigir ou confirmar a rota. Como cada equipe é singular no tipo de trabalho que executa, não há como pensarmos numa receita que atenderá a todas. Cada uma, num processo de acompanhamento como esse, encontrará suas próprias formas e direções.

### **Como ampliar a autonomia e a consciência crítica do grupo e implantar dinâmicas mais espontâneas e criativas?**

Na vivência que tenho tido com equipes de diferentes segmentos, essas metas são atingidas como consequência da realização dos encontros. Quanto mais a equipe se conhece nas suas relações e no tipo de trabalho que realiza, mais adquire consciência de suas potencialidades e limites. Ou seja, constroem um panorama em que podem se localizar, reconhecendo suas habilidades e mirando os

aspectos a desenvolver. Ao apropriar-se com mais consciência de sua dinâmica de trabalho, naturalmente conquista-se autonomia e consciência crítica, aproximando-se de relações mais espontâneas e criativas.

### **Como a carreira pode ser integrada satisfatoriamente no dia a dia das pessoas?**

Esse é um grande desafio que precisamos enfrentar. Afinal, passamos grande parte de nossa vida trabalhando. Mais uma vez, reafirmo que não existe um único caminho que leve a esse objetivo, mas existem referências importantes. Uma delas é que é preciso que as atividades tenham um sentido para a pessoa ou para o grupo que o realiza. Quando o trabalho é mecânico ou compartimentado, por exemplo, tende a ser executado de modo enfadonho. Assim, passa-se a contar os minutos que faltam para terminá-lo, para o final de semana, o feriado e as férias. Cria-se uma dicotomia entre trabalho e lazer, o que não deixa de ser triste, pois viver com mais plenitude apenas nos finais de semana ou nas férias é deplorável.

### **Como se destacar neste mercado com tanta pressão?**

Sempre que possível, é importante não compactuar ou tomar como inevitável a pressão excessiva. É humanamente impossível darmos o melhor de nós sob essa condição. Assim, mesmo que seja uma medida viável apenas a médio prazo, depois de feitas todas as tentativas de mudança no ambiente opressor interno, é preciso olhar para fora, para outras organizações/instituições em que o potencial do profissional pode se desenvolver. Se para se destacar ou atingir metas o funcionário chega a adoecer, o que é comum, não vale a pena continuar investindo.

### **Com o livro, o senhor pretende contribuir para melhorar o ambiente de trabalho em equipe?**

O livro é um pequeno passo nessa direção, sim. Como disse, o assunto é importante e merece práticas e reflexões. Estou relatando trabalhos que fiz com equipes e contando acertos e desacertos que tive, não em linguagem técnica, mas bastante informal. Compartilho da ideia de que aprendemos mais com nossos erros do que com os acertos. Vejo também como outra possível contribuição o fato de trazer a noção de processo, de acompanhamento das equipes, fazendo um contraponto a intervenções muito pontuais e, por vezes, insignificantes quando buscamos, de fato, transformações mais efetivas.