



> CARLA DIAS

Directora-geral da Visão Integrada
 carla.dias@visaointegrada.com

Que ar respira a sua equipa?

Recentemente enquanto esperava para uma reunião, a minha atenção é desviada para a conversa que ocorria entre duas senhoras recepcionistas, que, entre telefones a tocar e correio a distribuir, concentravam a sua atenção em torno do tão falado tema: espírito de equipa!

Oiço a frase: "Já viste? Quando alguma coisa corre mal dizem que a recepção falhou! Deviam dizer que a equipa falhou. Estão mais preocupados em encontrar um culpado do que em resolver as coisas em conjunto! Não percebem que o que falha é a equipa!"

Ora aqui está algo que, ao longo de vários anos, passando por diferentes empresas e culturas, me habituei a ouvir vezes sem conta.

Muito se fala e disserta sobre o espírito de equipa. As empresas investem valores significativos para conseguir, ainda que por períodos pequenos, um pouquinho deste pó mágico que parece tudo resolver. Então, porque razão ele continua a ser tão deficiente e inexistente numa grande e boa parte das organizações?

A palavra espírito deriva do latim *spiritus*. Na sua origem significa "respiração ou sopro". E é aqui que penso: afinal, que ar respiram as empresas?

Muitas são as empresas que têm um belo quadro emoldurado onde se lê: visão, missão e valores. No entanto, se experimentar perguntar a um colaborador dessa empresa qual é a sua missão? Por outras palavras: que ar respira todos os dias quando inicia o seu trabalho? Poderá dar-se o caso de alguns dizerem textualmente a frase que o

Presidente, ou mesmo os accionistas, definiram para a organização, mas se insistir na questão dizendo: e a sua missão, qual é? E a missão do departamento onde está inserido qual é? Sou capaz de dizer que a probabilidade de obter uma resposta firme e convicta é quase nula!

O recente livro de Daniel Pink, *Drive*, relata uma experiência que remonta aos anos 40 feita com macacos aos quais foram colocados puzzles para resolução. Rapidamente todos iniciaram a resolução dos puzzles e dentro de cerca de 14 dias os primatas resolviam todo o engenho em menos de 60 segundos. A parte estranha da experiência é que não lhes era dada nenhuma recompensa pelo trabalho, nem mesmo um aplauso. Também não lhes era dada nenhuma ordem para o fazer e, no entanto, faziam-no e com forte satisfação! Na época, Harry F. Harlow, professor de psicologia da Universidade de Wisconsin, concluiu que existe uma terceira dimensão na motivação afirmando: "a performance da tarefa trás consigo recompensas intrínsecas". Curiosamente quando este investigador repetiu a experiência dando aos macacos uvas como recompensa o numero de erros cometidos subiu significativamente. A questão passa pelo interesse intrínseco pela actividade, pelo facto de pertencer a uma determinada equipa ou a uma determinada organização. Aquilo que pretendo expor com esta surpreendente experiência, que ao longo de décadas foi repetida com primatas e pessoas dando sempre o mesmo resultado, é que, antes de procedimentos, recompensas ou cumprimento de objectivos para que o espírito de equipa exista tem que existir um propósito colectivo e um propósito indivi-

dual com o qual todo e qualquer elemento se identifica e pelo qual tem vontade de trabalhar, criar e dialogar.

Se em vez de espírito de equipa dissermos "Respirar em equipa" então aquilo onde temos que agir é, em primeiro lugar, no ar.

Assim, se você é líder e quer fazer alguma coisa pelo seu espírito de equipa, experimente uma coisa: envolva toda a sua equipa para que, em conjunto, definam uma missão e um propósito da organização. Assegure-se que todos participam. Com isto está a definir o tipo de ar e a quantidade de ar a distribuir. De seguida sugira e encoraje as suas chefias a fazer o mesmo em cada departamento e finalmente sugira a cada indivíduo que o faça por si. Lembre-se: estamos a falar de respirar e sem respirar um organismo não sobrevive, certo?

Se trabalha numa organização onde sente que tudo isto deveria ser alvo de atenção sugiro que faça uma de duas coisas: divulgue esta lógica ao seu líder. Se não funcionar, faça-o por si, e dê-se ao trabalho de escrever aquilo que é a sua missão e a da equipa a que pertence na organização. Poderá utilizar essa missão para mostrar a colegas que insistem em não respirar o mesmo ar e verá que se sentirá bem melhor.

Para que exista espírito de equipa, em primeiro lugar o ar que cada um respira deverá ser o mesmo: limpo, saudável e suficiente para todos!

Para terminar, abra as janelas com alguma frequência para renovar o ar e/ou limpe os filtros do ar condicionado, i.e., lembre e trabalhe a missão tantas vezes quantas as necessárias para garantir a qualidade do ar e assim conseguir...respirar em equipa!