

LUÍS CAEIRO

# LIDERAR EQUIPAS DE TRABALHO

Desafios e Boas Práticas

UNIVERSIDADE CATÓLICA EDITORA  
LISBOA 2018

# ÍNDICE

## INTRODUÇÃO – FUNDAMENTOS BIOSOCIAIS DA COOPERAÇÃO, DO ALTRUÍSMO E DO TRABALHO EM EQUIPA

1. As Relações Harmónicas na Natureza	9
2. A Cooperação e o Altruísmo ao Nível Microbiológico	13
3. Cooperação, Altruísmo e Trabalho em Equipa, nas Comunidades Animais	18
4. Colaboração Estratégica Entre Chimpanzés	24
5. Animais, Homens e <i>Robots</i> , Trabalham em Equipa?	25
6. Trabalhar em Equipa: um Conceito Transversal com Especificidades Humanas	28
7. O Trabalho em Equipa Determinou o Desenvolvimento do Cérebro?	30
8. O Conhecimento e a Tecnologia são um Trabalho de Equipa?	32
9. As Relações Económicas Fizeram as Ideias “Procriar”?	34
10. Da Inteligência à <i>Interligência</i>	36
11. O Desafio de Aprender a Liderar	38
Bibliografia	43

## PARTE I – TRABALHAR EM EQUIPA

1.1. Grupos e Equipas nas Organizações	45
1.1.1. A “Revolução” do Trabalho em Equipa	45
1.1.2. Grupos Formais e Grupos Informais	46
1.1.3. Grupo de Pertença, Grupo de Referência e Grupo Atribuído	48
1.1.4. As Funções dos Grupos	49
1.1.5. Da Gestão Científica ao Trabalho em Equipa	53
1.1.6. Mudança Tecnológica e Trabalho em Equipa	60
1.1.7. Competitividade, Serviço e Trabalho em Equipa	62
1.1.8. Grupos ou Equipas?	63
1.1.9. Trabalhar Individualmente, em Grupo ou em Equipa?	67
1.1.10. Tipologia das Equipas	73
1.1.11. Tipologia dos Grupos Informais	80
1.2. Vantagens e Riscos do Trabalho em Equipa	84
1.2.1. As Vantagens de Trabalhar em Equipa	84
1.2.2. Resistências ao Trabalho em Equipa	88
1.2.3. O Pensamento de Grupo	90
1.2.4. A Preguiça Social	97

1.2.5	A Polarização	100
1.2.6.	O Paradoxo da Coesão	103
	Bibliografia	108

## PARTE II – COMO FUNCIONAM AS EQUIPAS DE TRABALHO?

<b>2.1.</b>	<b>Compreender os Processos de Grupo</b>	111
2.1.1.	Finalidade e Valores das Equipas de Trabalho	111
2.1.2.	Normas de Grupo	122
2.1.3.	Papéis e Competências no Trabalho em Equipa	132
2.1.4.	Poder e Influência nas Equipas de Trabalho	160
2.1.5.	A Comunicação na Equipa	185
2.1.6.	Coesão e Confiança	229
2.1.7.	Desenvolvimento das Equipas	267
<b>2.2.</b>	<b>A Liderança como Fator de Sucesso</b>	318
2.2.1.	As Funções de Liderança	318
2.2.2.	O Que é Uma Equipa de Sucesso?	385
	Bibliografia	403

## PARTE III – A LIDERANÇA EM AÇÃO

<b>3.1.</b>	<b>Os Instrumentos Comportamentais da Liderança</b>	413
3.1.1.	Ser Assertivo na Relação com os Outros	413
3.1.2.	Saber Escutar	424
3.1.3.	Dar, Receber e Pedir, <i>Feedback</i>	443
3.1.4.	Relacionar-se com Inteligência Emocional	472
<b>3.2.</b>	<b>Os Instrumentos Operacionais da Liderança</b>	495
3.2.1.	Definir os Objetivos e Organizar a Equipa	495
3.2.2.	Monitorizar as Atividades, Gerir o Desempenho e as Relações Externas, Reconhecer os Sucessos	536
3.2.3.	Conduzir Reuniões de Trabalho	559
3.2.4.	Tomar Decisões e Obter Consensos	573
3.2.5.	Saber Delegar	594
3.2.6.	Criar uma Cultura do Compromisso	617
3.2.7.	Lidar com os Conflitos	630
3.2.8.	Estimular a Criatividade	658
3.2.9.	Facilitar a mudança	684
3.2.10.	Liderar equipas virtuais	724
	Bibliografia	753

## INTRODUÇÃO

### Fundamentos Biosociais da Cooperação, do Altruísmo e do Trabalho em Equipa

A biologia evolucionista dá-nos uma das mais fascinantes perspetivas sobre as origens e significado, da liderança e do trabalho em equipa, nas sociedades humanas. Ao longo de milhões de anos o processo natural de tentativa e erro levou à sobrevivência dos mais aptos, com o apuramento de mecanismos adaptativos mais eficazes para lidar com as ameaças, incertezas e oportunidades do meio.

A análise deste processo evolutivo levanta questões que desafiam diversas áreas da investigação. O trabalho em equipa é o resultado de um lento processo de evolução biológica? É possível reconhecer, nos níveis inferiores da natureza, mecanismos de cooperação que estão na génese das sociedades humanas? O conceito de liderança que aplicamos aos grupos humanos é aplicável aos fenómenos que se observam nas sociedades animais? O altruísmo é um fenómeno biológico ou uma construção social? O trabalho em equipa é uma forma biológica de sobrevivência? A complexidade do cérebro humano resulta da evolução natural ou dos desafios colocados pela dinâmica das relações sociais? A capacidade intelectual do homem é um produto histórico do trabalho em equipa? A inteligência, o conhecimento e as tecnologias são expressões da capacidade individual ou da progressiva acumulação de um património coletivo? Estas são algumas das questões que tratamos nesta introdução para enquadrar o tema da liderança de equipas.

#### 1. As Relações Harmónicas na Natureza

De uma forma esquemática, o trabalho em equipa é um sistema de interações entre os elementos de um conjunto que tem como fim maximizar a utilidade para todos. Este sistema pressupõe dois tipos de comportamentos: ações de *cooperação*, em que há benefícios para todas as partes, e ações de *altruísmo*, em que uma parte beneficia mas com custos para a outra parte.

O estudo da evolução biológica do trabalho em equipa procura compreender a funcionalidade dos mecanismos de cooperação e altruísmo, pela observação da forma como, ao longo do processo

evolutivo, contribuíram para o aperfeiçoamento das estratégias adaptativas e para a resposta às mudanças do meio, garantindo a sobrevivência. Esta lenta evolução deixou a “pegada” no comportamento de muitas espécies vivas atuais. Pode ser observada numa imensa diversidade de estágios e formas, desde os seres unicelulares até às atividades mais complexas da sociedade humana. Assim, o estudo do trabalho em equipa pode apelar para campos científicos tão diversos como a microbiologia, a biologia da evolução, a antropologia, a sociologia, a economia comportamental ou a psicologia experimental dos grupos.

Uma breve análise taxonómica das interações dos seres vivos em meio natural, também designadas por relações ecológicas, ajuda a compreender a diversidade dessas relações, e o sentido cooperativo e altruístico que caracteriza muitas delas.

As relações ecológicas têm duas formas: as relações *desarmónicas*, em que os seres vivos se relacionam com perdas para uma ou ambas as partes, como acontece no *predatismo*, no *parasitismo* ou no *canibalismo*, e as relações *harmónicas*, em que há vantagens para todas as partes. As relações harmónicas podem ocorrer entre elementos de espécies diferentes (*interespecíficas*) ou entre elementos da mesma espécie (*intraespecíficas*).

Do ponto de vista da filogénese do trabalho em equipa, interessa analisar as relações harmónicas ou cooperativas, que ocorrem na mesma espécie ou entre espécies diferentes. Nas relações cooperativas dentro da mesma espécie, temos as *sociedades* e as *colónias*; nas relações cooperativas entre espécies diferentes, incluem-se a *proto-cooperação*, o *mutualismo*, o *inquilinismo* e o *comensalismo*.

As *sociedades* são associações de indivíduos da mesma espécie, fisicamente independentes, com sistemas de comunicação e cooperação complexos, hierarquicamente estruturadas, com funções especializadas e interagindo com vista a objetivos comuns de sobrevivência. Ao contrário das colónias, a autonomia e mobilidade dos membros sociais permite que se afastem e formem novas unidades. Esta característica explica a proliferação dos grupos sociais e a sua capacidade para gradualmente ocupar novos espaços. Compreende-se, assim, a forma como ao longo dos milénios o homem se foi fixando em todas as geografias do planeta.

Designam-se *isomórficas* as sociedades constituídas por indivíduos que têm as mesmas características morfológicas, de modo que todos podem desempenhar, em princípio, as mesmas funções. A semelhança morfológica dos seres humanos leva a incluí-los neste

tipo de sociedades. Pelo contrário, nas sociedades *heteromórficas* os indivíduos têm características morfológicas diferentes e desempenham funções sociais de acordo com elas. Os exemplos mais comuns são as colmeias, as termiteiras e os formigueiros. As três castas que formam a colmeia (a rainha, os zângãos e as operárias) têm características anatômicas e fisiológicas diferentes. Desempenham, por isso, funções sociais específicas mas essenciais à economia do conjunto.

As *colônias* são também constituídas por indivíduos da mesma espécie mas que apresentam uma elevada interdependência. Estão fisicamente unidos e não podem sobreviver se retirados do conjunto a que pertencem. Também aqui se pode distinguir entre variantes isomórficas e heteromórficas. As *colônias isomórficas* são constituídas por indivíduos morfológicamente iguais: é o caso das colônias de corais. As *colônias heteromórficas* são formadas por elementos morfológicamente distintos, unidos e interdependentes, com funções diferentes de acordo com as suas características próprias, mas colaborando para objetivos comuns.

Um dos exemplos mais interessantes de uma colônia heteromórfica é a *Physalia physalis*, um celenterado vulgarmente conhecido por “caravela-portuguesa” (com a aparência de uma medusa) que parece um único ser vivo mas que, na realidade, é uma colônia de quatro zooides com funções altamente especializadas: os pneumatóforos, com vesículas de ar, permitem a flutuação do conjunto; os domonocozoides são responsáveis pela locomoção; os gastrozoides constituem o estômago da colônia e os gonozoides asseguram a reprodução.

As relações cooperativas entre elementos de espécies diferentes são também excelentes exemplos de mecanismos adaptativos interespecíficos, para a satisfação de necessidades básicas. A mais comum destas relações é a *protocooperação*. As duas espécies têm vantagens com a relação que estabelecem mas não lhes é essencial, e podem viver de forma independente. É o caso da associação entre a garça-boieira (ou carraceira) e os bovinos: a ave alimenta-se dos parasitas da pele ao mesmo tempo que a liberta de organismos que podem ser transmissores de doenças. Do mesmo modo, os insetos que recolhem o néctar das flores facilitam a polinização. As aves que se alimentam de sementes ajudam, pelos dejetos, à sua dispersão por extensas áreas.

O *mutualismo* é outra forma de cooperação interespecífica. Aqui, os dois organismos também beneficiam com a associação mas dependem dela para sobreviver. É o caso da cooperação entre algumas

famílias de térmitas e uma forma de protozoário, a triconinfa. As térmitas alimentam-se de celulose mas não conseguem assimilá-la. Esta função cabe à triconinfa que habita no intestino e que transforma a celulose em glicose. Nenhuma das partes sobreviveria sem a outra.

Nas duas últimas formas de cooperação, o *inquilinismo* (designado nas plantas por *epifitismo*) e o *comensalismo*, a associação entre as duas partes faz-se com vantagem para uma delas mas sem prejuízo para a outra. As orquídeas selvagens são inquilinas da espécie hospedeira: vivem no alto das árvores para obterem luz e alimentam-se das folhas em decomposição que se vão acumulando junto das raízes. Hienas e abutres têm uma relação comensalista com os leões, alimentando-se dos restos das carcaças.

Tanto as relações harmónicas como desarmónicas, entre os seres vivos, são fundamentais para a evolução biológica das espécies. Seleccionam os mais adaptados, e aperfeiçoam os mecanismos biológicos e comportamentais que lidam mais eficazmente com os desafios do meio. Por outro lado, utilizam as interações dos seres vivos como verdadeiros mecanismos de sobrevivência ou de exploração de oportunidades.

### 1.1. Cooperação e trabalho em equipa

As associações de tipo harmónico ou cooperativo, que os seres vivos estabelecem aos vários níveis da escala biológica, ajudam a compreender alguns mecanismos elementares subjacentes ao trabalho em equipa.

1 – Os seres vivos sobrevivem e evoluem utilizando não apenas as funções orgânicas individuais mas também a *interação* dos seus organismos. A capacidade de comunicarem e de interinfluenciarem cria novas funcionalidades, com novas valências adaptativas para uma ou para todas as partes.

2 – A interação cooperativa dos seres vivos pode aumentar as valências funcionais dos indivíduos (o voo das aves pode adquirir a função distribuidora de sementes e o voo dos insetos a função polinizadora) ou multiplicar as funcionalidades dos processos (a função transformadora da celulose em glicose, pela triconinfa, faz também parte da função nutricional da térmita).

3 – A cooperação na natureza estende a capacidade adaptativa dos organismos individuais muito para além dos seus limites. A soma

da capacidade adaptativa dos indivíduos isolados é inferior à que conseguem em consorciação. O todo é efetivamente superior à soma das partes.

4 – A cooperação natural pressupõe frequentemente a existência de um fim comum, a sobrevivência, embora os ganhos específicos para cada uma das partes possam ser muito diferentes (segurança *versus* nutrição, alimento *versus* reprodução, por exemplo).

5 – A existência de funções específicas interagindo é também característico destes processos cooperativos. Seres com diferentes especializações cooperam para ampliar as capacidades próprias de lidar com o meio.

6 – As características que aparecem em muitos processos de cooperação na natureza aproximam-se do conceito de trabalho em equipa: *a interação de indivíduos com funções específicas, visando um fim comum, e conseguindo com isso ganhos que excedem a soma das capacidades individuais.* Os processos cooperativos são transversais e estão presentes tanto nos organismos inferiores como nas organizações sociais mais complexas.

## 2. A Cooperação e o Altruísmo ao Nível Microbiológico

Os comportamentos de tipo cooperativo e até altruístico aparecem em todos os níveis da escala biológica. Os exemplos mais surpreendentes têm sido investigados nos últimos vinte e cinco anos, com grande potencial de aplicação prática, no campo da microbiologia. Estes comportamentos estão associados à função defensiva em relação a ameaças do meio e, de um modo geral, à presença de fatores stressogénicos.

A bactéria *Pseudomonas aeruginosa*, responsável por um tipo de infeção hospitalar, reage, na presença de um antibiótico, segregando uma estrutura multicelular de proteção (biofilme) que aumenta a resistência da comunidade à agressão química. Deste modo, as células bacterianas podem continuar a reproduzir-se. A compreensão destes mecanismos de cooperação celular é fundamental para combater a resistência aos agentes terapêuticos.

No caso das amibas e de outros organismos unicelulares, encontramos os mesmos mecanismos. As células recolhem informação do meio, alteram a sua estrutura ou formam outras estruturas celulares



com as quais, de forma cooperativa, aumentam a capacidade de sobrevivência às alterações químicas do meio, à escassez de nutrientes ou à presença de corpos estranhos.

Um dos casos de colaboração mais investigados pela microbiologia é a produção, por algumas bactérias e fungos, de uma enzima, os sideróforos. Trata-se de moléculas orgânicas de baixo peso molecular, que têm a propriedade de solubilizar e transportar o ferro, e que estes micro-organismos lançam no meio externo através da membrana celular. Os sideróforos captam o ferro, incorporam-no no metabolismo, e isso é vital para estas bactérias. Contudo, quando os sideróforos são lançados no meio passam a ser um “bem público”, uma vez que podem ser usados por todas as bactérias que precisam deles para metabolizar o ferro, mesmo por aquelas que não os produzem.

A estratégia evolucionária deste fenómeno não é ainda muito clara, uma vez que leva ao desenvolvimento de bactérias mutantes, oportunistas, que não tendo o custo de produzir os sideróforos partilham do seu benefício. Estas células oportunistas (consumidoras mas não produtoras), postas em competição com células normalmente produtoras de sideróforos, levam vantagem pela economia de custos, e tendem a multiplicar-se ameaçando a viabilidade do conjunto (Griffin *et al.*, 2004). No entanto, estudos realizados em meio natural, com outros micro-organismos, mostram a existência de uma estratégia para assegurar a coexistência de células comuns e mutantes oportunistas: as bactérias difundem-se no espaço agregando-se em diferentes conjuntos de modo a disseminarem os indivíduos oportunistas, mantendo deste modo as vantagens do princípio da cooperação entre organismos (Hol *et al.*, 2013).

## 2.1. Genética e socialidade

Estes estudos ajudam a clarificar as formas elementares da cooperação biológica e evidenciam dois fenómenos que continuamos a observar aos níveis mais complexos:

1 – A programação genética determina a produção de elementos com uso social; os sideróforos são um “bem comum”, fundamental para a sobrevivência da comunidade, o qual, uma vez partilhado, passa a inscrever-se em dinâmicas de custo-benefício, oferta-procura ou de “parasitismo-legitimidade de uso”.

2 – Contudo, determinantes genéticas da cooperação como realidade social são acompanhadas da determinante inversa: os processos sociais podem ser reguladores dos processos biológicos. O potencial negativo de algumas mutações pode ser controlado por processos sociais como o agrupamento e reagrupamento, e a dispersão espacial das comunidades. Isto pode indicar que a genética utiliza a socialidade como mecanismo evolutivo.

A investigação realizada por uma equipa onde se integram dois cientistas portugueses, Teresa Nogueira, do Centro de Biologia Ambiental da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, e Eduardo Rocha, do Instituto Pasteur, de Paris, ajuda a compreender os mecanismos de transmissão genética da cooperação microbiana (Nogueira *et al.*, 2009). O estudo questiona um problema central para a evolução biológica: como é possível manter a cooperação entre as bactérias quando as bactérias oportunistas se reproduzem mais rapidamente, levando a comunidade à extinção? Porque prevalece a cooperação numa comunidade aparentemente condenada?

Através de um modelo matemático é possível antecipar que a cooperação entre bactérias consegue manter-se desde que partilhem um gene que determina a produção duma proteína específica. A transferência genética horizontal promovida por elementos como os plasmídeos estimula a cooperação entre os micro-organismos. São hoje muito claros os argumentos a favor da existência de uma genética da cooperação.

A possibilidade de espécies diferentes de micro-organismos cooperarem foi investigada por uma equipa de microbiologistas da Universidade de Massachusetts (Morita *et al.*, 2011). O estudo incidiu sobre agregados de células responsáveis pela degradação da matéria orgânica. Descobriu-se que duas espécies diferentes de geobacter podem comunicar pela transferência direta de electrões. Este mecanismo permite que as duas espécies cooperem consumindo nutrientes que, separadamente, não poderiam utilizar. Esta descoberta, para além de ilustrar uma nova forma de comunicação colaborativa direta entre seres unicelulares de espécies diferentes, abre novas possibilidades para a construção de sistemas anaeróbicos capazes de produzir gás natural a partir de colónias bacterianas em meios metanogénicos.

Outra investigação conduzida em meio natural, veio demonstrar uma analogia surpreendente entre os mundos macro e microbiológico.

Já há muito que se sabia que nos animais e nas plantas existem mecanismos que limitam os comportamentos destrutivos para o interior, e orientam os comportamentos agressivos e competitivos, para a obtenção de recursos vitais e para as espécies concorrentes. A equipa liderada por Cordero, do Instituto Tecnológico de Massachusetts, veio mostrar que as bactérias em meio oceânico também se organizam em sociedades coesas, onde os antagonismos são muito mais comuns entre espécies do que no interior da mesma espécie (Cordero *et al.*, 2012). Em cerca de 35 000 antagonismos entre colónias bacterianas que foram analisadas, 850 produziam conflitos. As colónias celulares reagem ao confronto atacando ou defendendo-se, como comunidades ameaçadas, produzindo antibióticos ou criando resistências. Há um número reduzido de genótipos que produzem antibióticos de largo espectro enquanto a maioria é resistente, o que aponta para a existência de uma estratégia coletiva de sobrevivência. Em algumas colónias, há bactérias especializadas que se destacam pela sua eficácia atuando como “forças militares especiais”. Observaram-se casos em que 5% das bactérias foram capazes de neutralizar 25% das suas oponentes.

As investigações microbiológicas são particularmente interessantes para o estudo dos comportamentos sociais quando se procura explicar as bases biológicas do altruísmo. O fenómeno conhecido como “cooperação autodestrutiva” foi identificado pela equipa chefiada por Martin Ackermann, do Instituto de Biologia Integrativa, de Zurique (Ackermann *et al.*, 2008). O estudo incidiu sobre a forma como a *Salmonella typhimurium* ataca o tecido intestinal e progride o processo infeccioso. As bactérias possuem um sistema de secreção TTSSI que produz a inflamação intestinal, destruindo a microflora do intestino (que de outra forma competiria com as bactérias invasoras) mas destruindo também uma parte das próprias células da *Salmonella*. As células invasoras sobreviventes tiram partido desta “limpeza do terreno” e progridem infetando mais rapidamente o intestino.

O estudo conclui que o comportamento suicida de uma parte das bactérias, em favor do bem comum, é determinado geneticamente. Na verdade, só uma parte da população possui os elementos genéticos que determinam o “suicídio” porque, se assim não fosse, desapareceria toda. Assim, os genes da autodestruição permanecem na população e são transmitidos apenas a uma parte dela. Está, deste modo, permanentemente assegurada a existência de uma subpopulação cooperante que se sacrifica no sentido do bem comum, isto é, possibilitando uma mais rápida difusão infecciosa.

Estes dados vêm confirmar ao nível microbiológico o que já era conhecido: se a determinação genética do altruísmo aparecesse entre todos os pares, todos os indivíduos se sacrificariam em proveito de todos, o que tenderia para a sua extinção. Mas se o gene se expressar apenas numa subpopulação, está assegurada a existência de portadores para as gerações seguintes.

Um dos comportamentos de altruísmo mais estudado ao nível microbiológico é o da ameba *Dictyostelium discoideum*, muito comum nos solos húmidos, e que se alimenta de bactérias. A sua forma comum, em condições de abundância alimentar, é de uma ameba unicelular com existência isolada, que se divide normalmente. Na ausência de nutrientes, as células agregam-se e formam uma haste multicelular que reage à luz, à temperatura e se desloca. No solo, esta estrutura desenvolve uma parte superior esférica donde se libertam esporos que se disseminam. Estes esporos são células protegidas por fortes paredes que dão origem a novas amebas logo que as condições de nutrição sejam favoráveis. A haste que ergue a esfera superior e permite a dispersão dos esporos é constituída por células que, altruisticamente, deixam de ter capacidade reprodutiva e que chegam a representar 30% do conjunto.

Uma forma mais dramática do altruísmo é a *autolysis* ou morte celular programada. A determinação genética da extinção de algumas células pode ter valor adaptativo, disponibilizando maior abundância de recursos às células sobreviventes ou facilitando a sua multiplicação. Uma vez que este mecanismo altruísta apenas favorece as células que não o possuem, a transmissão genética desta característica faz-se entre uma minoria da população e desempenha um papel regulador da sobrevivência do conjunto, variando de acordo com fatores individuais e ambientais.

Durante muito tempo julgou-se que só os seres vivos mais evoluídos e complexos tinham formas de organização social, e que os seres unicelulares viviam isolados. Mas a investigação dos últimos anos veio demonstrar, como reconhece Stuart West, investigador do Instituto de Biologia Evolucionista, da Universidade de Edimburgo, que “os micróbios têm uma grande variedade de comportamentos sociais, envolvendo sistemas complexos de cooperação, comunicação e sincronização” (West *et al.*, 2007).

A compreensão destes comportamentos sociais tem a maior importância, quer no domínio das aplicações práticas à medicina e às ciências do ambiente quer no plano do conhecimento dos mecanismos genéticos da socialidade. Aproveitando os conhecimentos sobre

a organização social das bactérias, André e Godelle (2005) propõem que se modifique a estratégia de ataque às bactérias patogênicas. A estratégia utilizada pelos antibióticos tradicionais consiste em eliminar as bactérias individualmente. A nova estratégia que propõem é combater a infecção como um sistema. Neste caso, a intervenção terapêutica tem por objetivo desorganizar as formas de cooperação social das bactérias, bloqueando os mecanismos de comunicação entre os seus elementos.

A microbiologia dá-nos, portanto, um contributo decisivo para a compreensão dos mecanismos genéticos subjacentes às relações de cooperação, competição e altruísmo. Ao mesmo tempo, questiona a separação clássica entre os planos biológico e social, entre natureza e sociedade, que tem dominado as principais correntes do pensamento ocidental.

Relativamente à compreensão do trabalho em equipa, a microbiologia deixa em aberto a hipótese de que na sua base podem estar mecanismos de transmissão genética responsáveis por funções elementares como a cooperação, a competição ou o altruísmo, todos operando numa lógica evolucionista. Ganha assim mais sentido a ideia de que também no homem o trabalho em equipa pode assentar na genética da cooperação, e constitui um mecanismo evolucionista com um papel central no desenvolvimento social e histórico do ser humano.

### **3. Cooperação, Altruísmo e Trabalho em Equipa, nas Comunidades Animais**

O mundo vegetal também fornece evidências de cooperação entre espécies diferentes. Muitas destas simbioses são do conhecimento comum. A pimenteira e o tomateiro bravo crescem em conjunto. A pimenteira necessita de humidade que o tomateiro ajuda a conservar, e o tomateiro precisa de muita luz solar mas não diretamente sobre os frutos maduros. Na frutificação, a pimenteira fornece-lhe a sombra de que necessita. As plantas alpinas para sobreviverem a um meio particularmente inóspito juntam-se em manchas vegetais de várias espécies e aumentam a sua biomassa como forma de se protegerem mutuamente.

Alguns insetos organizam-se em sistemas sociais complexos como as formigas, que incluem dezenas de milhares de indivíduos. A capacidade de sobrevivência do conjunto depende da interação dos seus membros, desempenhando diferentes papéis. Formigas-guardiãs, forrageiras, exploradoras, e as que tem por função limpar, cuidar das

reservas de alimento, ocupar-se da reprodução ou expulsar os invasores, cooperam desempenhando funções distintas e interdependentes, mas com um mesmo fim: assegurar a viabilidade do conjunto.

As formigas têm sido dos insetos sociais mais estudados. Algumas espécies recolhem o fluido açucarado que certos afídios extraem das plantas. As espécies mais corpulentas fazem-no individualmente mas as formigas de menor dimensão, como as *Mirmicarias*, obtêm-no através de um bem coordenado trabalho de equipa. Algumas formigas saltam sobre o afídio e estimulam as suas glândulas dorsais, enquanto outras procedem à recolha do fluido. As *Pheidole pallidula* utilizam uma tática em equipa para se livrar dos intrusos. Como são constituídas por indivíduos de pequena e de grande dimensão, as formigas pequenas rodeiam e imobilizam o intruso até aparecer uma de maior dimensão, que o decapita. Outra espécie de formigas alimenta-se de pequenas bagas que colhe e transporta para o formigueiro. Como o pedúnculo das bagas é resistente, não conseguem cortá-lo com a armadura bucal. Fazem então uma colheita em equipa: enquanto uma vai fragilizando o pedúnculo com a mandíbula, outra vai torcendo e puxando a baga.

As abelhas são outro conhecido exemplo de cooperação e trabalho em equipa, pela forma como o desempenho de papéis muito específicos, de forma articulada a um fim, contribui para a sobrevivência da comunidade. A comunicação entre os indivíduos é aqui fundamental para os mecanismos de cooperação terem sucesso. As abelhas exploradoras quando encontram uma fonte de alimento não apenas transportam uma amostra do que encontraram como, através de uma dança diante das outras, indicam a sua localização. Estes comportamentos são um contributo-chave para a sobrevivência coletiva.

Na África do Sul, uma espécie autóctone de abelhas utiliza um típico trabalho de equipa para neutralizar um escaravelho que invade as colmeias e pode levar à sua destruição, procriando no interior. Algumas abelhas imobilizam o intruso evitando que ele escape, enquanto outras o envolvem numa cápsula de resina onde fica aprisionado e neutralizado. Esta tática pode demorar vários dias e ser desempenhada por duas abelhas com tarefas específicas, ou ser feita por dois grandes grupos especializados que imobilizam e aprisionam na mesma cápsula de resina centenas de escaravelhos.

Os insetos sociais dão-nos exemplos muito claros de repartição de tarefas, coordenação de ações e concorrência de atividades, desenvolvidas por indivíduos diferentes. Em muitas situações a divisão do trabalho é mesmo a condição para o objetivo ser conseguido e o

resultado final pode ser interpretado como superior à soma dos contributos individuais.

No mundo das aves, também encontramos comportamentos sociais que se enquadram no conceito de trabalho de equipa. Um dos mais citados é a forma de organização coletiva dos grupos migratórios de gansos. O bando desloca-se numa formação em V, de modo que o batimento das asas produz um efeito de túnel que reduz o atrito do ar, e ajuda à sustentação e à progressão das aves que voam logo atrás. Esta forma de deslocação induz uma poupança de 70% da energia que seria necessária se a ave se deslocasse sozinha. Periodicamente, o ganso que ocupa a liderança da formação passa para trás para recuperar do esforço e dá lugar a outro que passa a ocupar a dianteira. Utilizam um modelo que poderíamos designar de “liderança rotativa”. Se um ganso, por debilidade ou acidente, se separa do grupo, dois outros deixam a formação para o acompanhar e posteriormente juntam-se a outro grupo para alcançar o grupo original. Durante o longo percurso migratório, os gansos que vão atrás gramam para “encorajar” o conjunto a manter o ritmo do voo.

Encontramos nos bandos migratórios de gansos um típico trabalho de equipa, isto é, um conjunto de elementos em interação, desempenhando papéis distintos com vista à obtenção dum objetivo comum, e conseguindo resultados que não seriam possíveis pela simples adição de esforços individuais.

### 3.1. As lições dos gansos

O voo dos gansos foi comentado de diversos pontos de vista e várias obras procuram nele fonte de inspiração para o desempenho das equipas nas sociedades humanas. Um dos primeiros textos que sistematizou as “verdades” contidas no comportamento destas aves foi escrito em 1972, por Robert McNeish, com o título *Lessons from the Geese*. Posteriormente, Alexandre Rangel (2006) publicou *O Que Podemos Aprender Com os Gansos: Lições de cooperação, liderança e motivação*.

São cinco as lições que podemos aprender com estas aves.

#### 1.<sup>a</sup> – Partilhar um objetivo comum

Quando as pessoas partilham um objetivo comum, num clima de confiança e solidariedade, conseguem mais facilmente o que pretendem.

### 2.<sup>a</sup> – *Estar alinhado*

É mais fácil atingir o objetivo quando todos estão coesos e atuam como um todo, unidos pelos mesmos valores e pelo mesmo propósito, do que quando atuam individualmente.

### 3.<sup>a</sup> – *Partilhar os papéis e rodar as funções*

Para motivar e distribuir o esforço com mais justiça é importante rodar as funções e dar também aos outros a oportunidade de liderar.

### 4.<sup>a</sup> – *Estimular e encorajar*

Os elementos de uma equipa precisam de receber o apoio e o reforço dos colegas para manter o otimismo e o ritmo de trabalho; o reconhecimento é essencial para garantir um elevado desempenho.

### 5.<sup>a</sup> – *Apoiar os outros em momentos difíceis*

Em situações de dificuldade para a equipa ou para alguns dos elementos, importa ser solidário e ajudar os outros a ultrapassar as dificuldades, até conseguirem de novo acompanhar o ritmo da equipa.

O pinguim-imperador é um exemplo que mostra como a reprodução está apoiada numa forma de organização social complexa e bem coordenada. O casal é estável durante o período de reprodução (monogamia serial) e a fêmea põe um único ovo. Após a postura, a fêmea esgotou as reservas orgânicas. O ovo é transferido para o macho que o vai incubar numa bolsa ventral, durante 65 dias, enquanto a fêmea se afasta para se alimentar. Para sobreviver durante o período de incubação, os machos juntam-se num grupo compacto, colocam-se de dorso para o vento e fazem uma rotação para ir ocupando a parte central do grupo onde conseguem maior proteção do frio. A fêmea regressa nos dez dias seguintes à eclosão do ovo, substituindo o macho que se retira para se alimentar durante um período de 24 dias. Após esta fase, os dois progenitores alternam na guarda e alimentação da cria. Os juvenis quando têm um mês e meio agrupam-se em conjuntos densos, que podem chegar aos milhares de indivíduos, num sistema de “creche” que é vital para a sua proteção dos predadores e das temperaturas árticas.

As águias-coroadas do Uganda caçam em equipas de duas pequenos macacos, de que também se alimentam. Uma delas distrai o



bando voando baixo ou pousando num local visível, para gerar o alarme e “distrair” o grupo. Enquanto isto, o parceiro de caçada desce rapidamente sobre um dos membros do grupo. Alguns falcões também constituem casais de caçadores. Enquanto a fêmea faz voos baixos e depois emerge entre os ramos, para fazer levantar voo as pequenas aves que estão acolhidas na vegetação, o macho caça as presas voando no espaço superior. Outras espécies de falcões utilizam técnicas de caça diferentes mas mostrando igualmente diferenciação de tarefas e coordenação das ações.

No mundo dos mamíferos marinhos também não faltam exemplos de coordenação entre indivíduos com funções distintas, quase sempre ao serviço das práticas alimentares. As baleias-de-bossa dividem tarefas para concentrar os cardumes e fazê-los aproximar-se da superfície. As focas escondem-se em cavidades subaquáticas para escapar à perseguição das orcas. Estas, para não deixar escapar as presas, que mais tarde ou mais cedo terão de emergir, coordenam as vindas à superfície para estar pelo menos uma de vigilância quando a foca sair.

Os golfinhos caçam em equipa e utilizam sofisticados mecanismos de comunicação para conjugar as ações. Desempenhando diferentes papéis e partindo de pontos diferentes, são capazes de empurrar as presas para a costa ou na direção de outros golfinhos que as esperam, com comportamentos que demonstram uma coordenação muito precisa.

Os exemplos de comportamentos cooperativos e altruístas, e a própria dinâmica do trabalho de equipa, são mais fáceis de identificar e interpretar à medida que subimos na escala biológica. Algumas espécies de ratos africanos variam a sua forma de organização social conforme o ambiente em que se desenvolvem. Em contextos de maior abundância alimentar, organizam-se em pequenos grupos; em meios desérticos, formam grandes grupos relativamente estáveis, que se deslocam em conjunto. Esta última forma de se organizarem facilita a partilha de recursos escassos, dá aos indivíduos maior capacidade de sobrevivência, e mostra a tendência biológica para o aumento da socialidade e das relações cooperativas, quando as ameaças são maiores.

As alcateias de lobos têm uma organização elaborada e a forma como caçam envolve cooperação e trabalho de equipa. O grupo é constituído por três a dez elementos, onde existe um macho e uma fêmea dominantes (casal alfa), e todo o grupo se organiza numa estrutura hierárquica. O macho alfa tem dominância por ser aquele que

demonstra maior agressividade e é mais capaz de contribuir para a sobrevivência do grupo. É ele que determina onde a alcateia se fixa, quando vai caçar, a manobra de ataque às presas e a ordem por que os vários elementos do grupo se alimentam.

Os lobos comunicam através de mensagens sonoras, pelo olfato e pela postura corporal. Demonstram raiva, mostrando os dentes; medo, colocando a cauda entre as patas; submissão, posicionando-se de ventre para cima; o uivo pode ser um sinal de reunião da alcateia e os odores servem para marcar o território. O tamanho restrito do grupo facilita a comunicação e o desempenho de papéis individualizados. Durante as caçadas, cada elemento tem uma função própria e respeita as funções dos outros. A capacidade de comunicação e de todos colaborarem de forma própria mas coordenada, dirigidos ao mesmo objetivo, é a principal razão do sucesso com que têm sobrevivido.

As manadas de elefantes apresentam uma variante rara dos comportamentos cooperativos e altruístas. O grupo é constituído por juvenis liderados por uma fêmea mais velha com grande ascendência. A matriarca alimenta, treina, protege e mantém a ordem, mas é sobretudo uma fonte de experiência ao serviço de todos. Em situações críticas, influencia a reação conjunta da manada nas manobras ofensivas ou defensivas. Mantém os mais jovens ou frágeis no meio do grupo, e vai recuperar os que se afastam. Quando escasseiam a água ou os alimentos, utiliza a sua memória experiencial a favor do coletivo, conduzindo a manada para os locais, por vezes distantes, onde pode encontrar estes recursos vitais.

Entre os leões pode também observar-se a caça em equipa. Algumas observações indicam que muitos destes animais tendem a assumir comportamentos específicos, nas caçadas, como atacar as presas por trás, pela frente ou lateralmente. As hienas e os chacais, tal como a águia-coroadada do Uganda, utilizam a tática distrativa para caçar as crias de algumas espécies.

Os chimpanzés, tal como os golfinhos, utilizam ações coordenadas, entre indivíduos com papéis diferentes, para encaminhar as presas na direção de outros chimpanzés do grupo. Alguns primatas são capazes de adaptar as estratégias de caça às condições do terreno e do clima, e outros utilizam o trabalho de equipa para se apropriarem das fêmeas controladas por um macho dominante. Também aqui é utilizada a tática distrativa: enquanto um ocupa o macho confrontando-se com ele, o outro pega na fêmea e foge.

#### 4. Colaboração Estratégica entre Chimpanzés

Em que medida os chimpanzés percebem que têm de interagir de forma cooperativa para conseguir atingir um objetivo comum? No caso de desempenharem tarefas complementares, interpretam as necessidades da outra parte? E quando isso acontece, estão dispostos a ajudar? A observação naturalística regista muitos episódios de cooperação e coordenação de ações entre os primatas. Contudo, há quem ponha em dúvida o rigor interpretativo dos comportamentos observados e a possibilidade de enviesamentos por antropomorfismo. Os estudos experimentais são importantes para complementar a observação e controlar as variáveis de modo a testar-se diferentes hipóteses interpretativas. Num estudo laboratorial recente, Melis e Tomasello (2013) testaram a capacidade de trabalho em equipa de pares de chimpanzés. Os resultados demonstram as surpreendentes capacidades cognitivas e sociais destes primatas, e como os seus comportamentos estão próximos do homem.

A experiência utilizou uma caixa de *plexiglass* onde eram colocadas uvas que os animais podiam obter se atuassem corretamente em equipa. Para retirar as uvas da caixa era preciso executar duas ações: na parte detrás da caixa, introduzir uma vara fina, numa ranhura, para arrastar as uvas e fazê-las cair numa plataforma mais abaixo; na parte da frente da caixa, era necessário introduzir uma haste mais grossa, num orifício, para empurrar as uvas da plataforma para o exterior. Os dois instrumentos usados (vara e haste) não eram intermutáveis. A caixa estava fixada num gradeamento vertical, de modo que o acesso à parte de trás estava separado, por grades, do acesso à parte da frente. Quando as uvas eram retiradas, os animais de ambos os lados podiam comê-las.

Todos os 24 animais que participaram na experiência foram previamente treinados em cada um dos papéis: pela parte detrás da caixa, arrastar as uvas para a plataforma inferior; pela parte da frente, empurrá-las para o exterior, usando os instrumentos apropriados a cada caso. Eram considerados como tendo aprendido as tarefas se conseguissem extrair as uvas em menos de 5 minutos, em três ensaios seguidos. Os chimpanzés eram então introduzidos aos pares. Um tinha apenas acesso à parte da frente da caixa e o outro apenas à parte detrás. O experimentador entregava então os dois instrumentos (vara e haste) apenas a um dos animais. A hipótese a testar era a seguinte: se os chimpanzés compreendessem que os seus papéis estavam inter-relacionados e que precisavam de coordenar as ações para

atingir um objetivo de interesse comum, colaborariam, passando ao seu par o instrumento que permitiria concluir a ação com sucesso.

Os resultados surpreenderam: dez dos doze pares envolvidos na experiência transferiram um dos instrumentos ao seu parceiro, embora o tenham feito em momentos diferentes da experiência e com variações individuais de desempenho. Em 80% dos sujeitos, a primeira transferência de um instrumento era pedida por um gesto do parceiro. Uma vez feita a primeira transferência, seguiram-se outras em 97% dos ensaios. Os sujeitos transferiam para o companheiro o utensílio correto muito mais frequentemente (73%) do que o errado, e logo à primeira vez. Em 86% dos ensaios o objetivo foi atingido.

Este estudo foi o primeiro a mostrar que os chimpanzés observam as necessidades dos outros e são capazes de coordenar tarefas diferentes, colaborando estrategicamente para um objetivo comum. Tal como nos seres humanos, percebem que têm de trabalhar em conjunto mas desempenhando papéis diferentes, e que só a partilha dos meios leva ao objetivo final. Este estudo mostra também que as formas complexas de colaboração e coordenação, que encontramos nas organizações humanas, têm na sua base mecanismos mais simples que partilhamos com níveis inferiores da cadeia evolutiva.

## 5. Animais, Homens e *Robots*, Trabalham em Equipa?

A multiplicidade de exemplos de cooperação no mundo animal, da escala microbiológica aos mamíferos superiores, coloca a questão de saber se os animais desenvolvem realmente tarefas em equipa ou se limitam a formas rudimentares de cooperação. Sobretudo saber se o mesmo conceito de trabalho em equipa pode ser aplicado às atividades de uma colmeia, a uma alcateia de lobos, a chimpanzés que cooperam na resolução de um problema, e à equipa de fábrica que faz a montagem de um automóvel. É possível um conceito suficientemente englobante que permita comparar todas estas formas de atividade e traçar a evolução biológica de um conceito único de trabalho de equipa?

As investigações de Anderson e Franks (2003) tiveram por objetivo encontrar um conceito suficientemente unificador, aplicável ao trabalho em equipa nos animais, nos seres humanos e nos sistemas robóticos. Para isso, propuseram uma classificação das formas de trabalho focada na sua estrutura e não nos indivíduos que as desempenham. Identificaram quatro tipos que se distinguem pelas seguintes características: número de indivíduos envolvidos, fragmentação

em subtarefas, divisão do trabalho, necessidade de atividades concorrentes, organização das subtarefas e complexidade geral.

Apresenta-se a seguir a classificação proposta pelos autores mas com as alterações na designação dos tipos de trabalho, introduzidas por Thompson (2014), que nos parecem mais adequadas aos contextos organizacionais.

Quadro Comparativo dos Tipos de Trabalho

Tipo de trabalho	Indivíduos envolvidos	Divisão em subtarefas	Divisão do trabalho	Necessidade de atividades concorrentes	Organização das subtarefas	Complexidade geral
Individual	Um	Não	Não	Não	–	Baixa
Massa	Múltiplos	Não	Não	Sim	–	Média
Grupo	Múltiplos	Sim	Não	Sim	Sequencial	Elevada
Equipa	Múltiplos	Sim	Sim	Sim	Concorrente	Elevada

Fonte: adaptado de Anderson e Frank (2003); Thopson (2014)

### *Trabalho individual*

São tarefas que um único indivíduo pode realizar sozinho com sucesso, até, eventualmente, com mais sucesso do que se as realizasse coletivamente. O camaleão que se alimenta de insetos desenvolve uma atividade de caça solitária. Escrever um livro ou esculpir uma peça de arte são quase sempre trabalhos deste tipo.

### *Trabalho em massa*

O objetivo só pode ser alcançado se a mesma tarefa for desenvolvida por vários indivíduos simultaneamente. Não há fracionamento nem divisão das tarefas. Alguns autores designam esta soma de esforços individuais, de “trabalho em massa” (*crowdwork*). Um grupo de homens que puxa um peso com uma corda ou um grupo de formigas que transporta uma semente são bons exemplos de vários indivíduos a desempenhar o mesmo papel, visando um objetivo.

### *Trabalho em grupo*

O trabalho está fracionada em subtarefas que vários indivíduos vão executando em sequência temporal ou em tempos diferentes. Todos contribuem para o objetivo comum mas executando partes da atividade de forma não necessariamente simultânea. Entre as abelhas, o processo de recolha do néctar está dividido em duas subtarefas desempenhadas por indivíduos diferentes, que trabalham em sequência: as abelhas que recolhem o néctar passam-no a seguir para

aquelas que o armazenam. Esta descrição corresponde também ao trabalho desenvolvido numa linha de produção e na maior parte dos departamentos ou sectores das organizações, onde grupos de pessoas trabalham para os mesmos objetivos, desempenhando partes do trabalho, geralmente em momentos distintos, o que é facilitado pelos atuais meios tecnológicos de comunicação.

### *Trabalho em equipa*

Exige que o objetivo seja atingido por vários indivíduos, desempenhando diferentes papéis, de forma concorrente. Por outras palavras, o trabalho em equipa pressupõe vários indivíduos (pluralidade) a fazer tarefas diferentes (divisão do trabalho) ao mesmo tempo (concorrência temporal). Em rigor, o que se deve designar por trabalho em equipa é uma atividade de cooperação complexa que exige mecanismos de comunicação eficazes, definição clara dos papéis individuais e formas sofisticadas de coordenação das ações. Há numerosos exemplos de comportamentos sociais animais que cabem neste conceito, no mundo dos insetos, das aves, dos cetáceos, dos carnívoros e dos primatas. Na esfera humana, o trabalho em equipa é crítico para o desenvolvimento de novos produtos, definir estratégias de ação, desenvolver uma operação militar ou realizar uma cirurgia.

Os quatro tipos de atividade que podem ser desenvolvidos pelos seres vivos não significam que um determinado objetivo tenha de ser alcançado por um só tipo de atividade. Diferentes organismos, com diferentes competências, podem alcançar o mesmo objetivo utilizando tipos de atividade diferentes. Problemas que os insetos resolvem com uma atividade em massa, podem ser resolvidos pelo homem com trabalho de equipa. Também pode ocorrer que os mesmos indivíduos em situações diferentes utilizem formas distintas de realizar as tarefas. Contudo, esta tipologia é suficientemente ampla para classificar as atividades no universo sociobiológico e na gestão, e fornece um conceito de trabalho em equipa que permite comparações transversais. Trabalhar em equipa é, em qualquer caso, a forma mais complexa dos comportamentos sociais de cooperação, que consiste em múltiplos indivíduos trabalharem para o mesmo fim, desempenhando tarefas diferentes, de forma concorrente.

Esta definição permite clarificar a diferença entre *trabalho de equipa* e *trabalho de grupo*, e evitar a ideia errónea de que para haver trabalho de equipa basta haver concorrência de esforços. Enquanto o primeiro exige divisão de tarefas e papéis distintos, convergindo para o mesmo objetivo, no segundo, também há essa convergência,

mas não há divisão do trabalho nem tem de haver simultaneidade das ações.

Os sistemas multirrobóticos, ao porem em interação vários *robots* desempenhando funções diferentes de forma coordenada, também podem desempenhar trabalho de equipa. Num sistema de cooperação simples, dois *robots* empurram uma caixa volumosa na direção de um objetivo. Contudo, o volume da caixa não permite que qualquer dos elementos consiga perceber a localização exata do objetivo. Um terceiro *robot* observa o objetivo e transmite a informação aos dois primeiros que empurram a caixa na direção certa.

Este sistema é uma equipa. Os três elementos concorrem para um objetivo desempenhando dois deles a tarefa específica de empurrar a caixa, e o terceiro a tarefa de observar e passar a informação. Estamos perante um conjunto de elementos individuais que concorre para um fim, a partir da divisão do trabalho. Entre os três existe uma total interdependência. Sem qualquer deles o objetivo não seria alcançado (Gerkey e Matarié, 2001).

## 6. Trabalhar em Equipa: um Conceito Transversal com Especificidades Humanas

As áreas da psicologia organizacional e da gestão são certamente aquelas que mais têm estudado o trabalho em equipa pela sua importância como fator de sucesso nas organizações e na maior parte das atividades sociais. Uma breve revisão da literatura de gestão sobre o tema revela conceitos de trabalho em equipa que têm muitos pontos em comum, concretamente:

- o trabalho em equipa é desempenhado por um número relativamente restrito de indivíduos (*grupo pequeno*);
- há um fim comum a atingir (*objetivo*);
- as pessoas colaboram dirigindo a sua atividade para um objetivo (*cooperação*);
- os membros individuais desempenham tarefas complementares, dando contributos específicos para o atingimento dos objetivos (*divisão das funções e dos papéis*);
- há, por isso, uma dependência mútua dos seus elementos (*interdependência*);
- porque são interdependentes, as atividades têm de estar coordenadas para que os objetivos sejam atingidos (*coordenação*);

- os resultados atingidos pelo conjunto não poderiam ser alcançados pela soma simples dos contributos individuais (*valor de grupo acrescentado*);
- os elementos identificam-se a si próprios e aos outros, como pertencendo ao grupo (*sentimento de pertença*);
- há uma expectativa de aceitação, por todos os elementos, de valores e normas comuns (*confiança*);
- sentem-se coletiva e individualmente responsáveis pela obtenção dos objetivos (*solidariedade grupal*);
- autoavaliam os seus desempenhos e resultados, e comparam-nos com os objetivos propostos (*avaliação*).
- os membros trocam conhecimentos e experiências, e fazem do trabalho em equipa uma experiência de aprendizagem (*aprendizagem em equipa*).

O quadro seguinte mostra os aspetos comuns e diferenciadores do trabalho em equipa, no homem e nos animais e sistemas robóticos.

**Comparação do Trabalho em Equipa, nos Animais e Sistemas Robóticos, e no Homem**

Características	Animais e Sist. Robóticos	Homem
Grupo pequeno	Sim ou Não	Sim
Objetivo	Sim	Sim
Cooperação	Sim	Sim
Divisão das funções e dos papéis	Sim	Sim
Interdependência	Sim	Sim
Coordenação	Sim	Sim
Valor de grupo acrescentado	Sim	Sim
Sentimento de pertença	Não	Sim
Confiança	Não	Sim
Solidariedade grupal	Não	Sim
Avaliação	Não	Sim
Aprendizagem em equipa	Não	Sim

Fonte: adaptado de Anderson e MacMillan (2003)

Como pode ver-se, os atributos mais objetivos e consensuais, do trabalho em equipa em contexto organizacional, são partilhadas pelo homem, pelos animais aos vários níveis biológicos e pelos sistemas robóticos. O facto de se associar o trabalho em equipa a um grupo pequeno pode colocar algumas equipas animais fora do critério. Mesmo assim, o trabalho em equipa desenvolvido no mundo animal envolve sempre uma minoria dos indivíduos do grupo total. Não admira que assim seja, tanto com os homens como com os animais,



uma vez que a interação e a coordenação de papéis é mais difícil à medida que o grupo aumenta. Contudo, muitas definições de equipa, provenientes da área da gestão, caracterizam as equipas como grupos de “duas ou mais pessoas”. Neste caso, o critério já seria generalizável. As cinco últimas características, exclusivas do trabalho em equipa no ser humano, evidenciam três aspetos: a dimensão da *consciência reflexiva e dos valores*, que suporta os juízos avaliativos; a dimensão *socioafetiva* onde se podem integrar os sentimentos de pertença, a confiança e a solidariedade; e a dimensão *cognitiva* que, no caso do ser humano, faz do trabalho de equipa uma experiência de aprendizagem.

Em síntese, o trabalho em equipa é um fenómeno biossocial que tem as suas raízes nos mecanismos primitivos da cooperação e do altruísmo e, neste sentido, atravessa todos os níveis da escala biológica, mas à escala humana tem especificidades próprias.

## 7. O Trabalho em Equipa Determinou o Desenvolvimento do Cérebro?

Há muito que se sabe haver uma relação estreita entre o desenvolvimento do cérebro, nos mamíferos, e a complexidade dos seus comportamentos sociais. Desde os anos 70 que se acumulam provas da relação estreita entre inteligência e comportamentos de interação social. Os golfinhos e os primatas, que têm cérebros mais desenvolvidos, têm mais cooperação social, maior diversidade de interações e desenvolvem mais atividades em grupo. Como interpretar esta relação entre inteligência social e desenvolvimento do cérebro? A cooperação e o trabalho de equipa determinaram a evolução do cérebro ou foi o desenvolvimento cerebral que estimulou a cooperação?

A resposta a estas questões foi objeto do estudo de três investigadores coordenados por Luke McNully, do Trinity College, de Dublin, utilizando uma metodologia original (McNully *et al.*, 2012). Foi criado um modelo computacional que permitiu simular o desenvolvimento de 50 cérebros simples, cada um com três a dez neurónios artificiais, ao longo de 50 000 gerações. Os cérebros eram colocados em confronto para resolverem dois problemas clássicos da teoria dos jogos: o “Dilema dos Prisioneiros” e “Isolados na Neve”. No primeiro dilema, dois cúmplices são presos e interrogados: se ambos se calarem, são soltos; se um denunciar o outro, o denunciante é liberto e o segundo terá uma pesada pena; se ambos se denunciarem, ambos terão penas ligeiras. Se o jogo só tiver uma volta, é melhor denunciar o cúmplice;

se o jogo tiver mais do que uma volta, é melhor ambas as partes cooperarem, ficando em silêncio. No segundo caso, coloca-se um dilema semelhante.

Os cérebros eram então colocados em competição, tendo de optar entre cooperar ou tomar uma opção egoísta. À semelhança do que acontece na natureza, onde se reproduzem os indivíduos com mais sucesso, os organismos digitais que ganhavam eram programados para ter mais descendentes e ter mutações que ampliavam o número de neurónios e de conexões neuronais. Replicando a sequência de milhares de gerações, pôde concluir-se que quanto mais os cérebros tinham escolhas cooperantes, mais acentuada era a seleção no sentido de cérebros desenvolvidos. O processo desenrola-se nos dois sentidos: quando a cooperação aumenta, a inteligência social tende a desenvolver-se; por seu lado, o desenvolvimento da inteligência social determina uma maior cooperação. Noutros termos, à medida que a cooperação se torna mais exigente necessita de cérebros mais complexos; cérebros mais desenvolvidos são capazes de produzir interações sociais mais complexas.

Guardada a distância entre a complexidade dos processos de cooperação na natureza e a interação de estruturas tecnológicas simples, este estudo abre novos caminhos para se compreender a evolução do cérebro nos mamíferos superiores e, ao mesmo tempo, mostra a importância do trabalho em equipa como mecanismo de seleção natural.

O cérebro humano é um órgão socializado e socializante. Desde os anos 50 que muitos estudos na área da psicologia social experimental provam a disposição para a associação de perceções e emoções, a uma diversidade de estímulos sociais. Uma face arredondada, olhos grandes, nariz e boca pequenos, testa convexa, que são traços característicos do rosto do bebé humano, tendem a despertar sentimentos de ternura, e júizos de ingenuidade. Adultos com estes traços inspiram mais confiança mas tendem a ser julgados como menos competentes.

Por outro lado, os sentimentos humanos despertam reações cerebrais localizadas em áreas específicas. Quando vemos uma pessoa sofrer ou quando nós próprios sofremos, produzem-se reações fisiológicas idênticas nas mesmas áreas do cérebro. Se observamos em alguém sinais de satisfação ou felicidade, são estimulados em nós áreas cerebrais idênticas às que são estimuladas quando nos sentimos felizes. Alguns neurofisiologistas defendem que há “células-espelho” que explicam como as emoções que vivemos são percebidas pelos outros e podem ser covivenciadas. A empatia é uma capacidade

que demonstra a dimensão social do cérebro humano, tal como a cooperação, o altruísmo ou a compaixão. Independentemente de se é merecido ou não, ou de se o faz da melhor maneira, a maior parte das pessoas gosta de ser aceite pelos outros, ser compreendida, receber ajuda e ajudar, ser reconhecida e reconhecer.

Nos últimos anos, o estudo do cérebro tem lançado uma nova luz sobre as bases neurológicas dos comportamentos pró-sociais, designadamente os mecanismos que explicam as ligações interpessoais, a cooperação, a atração interpessoal e as bases da socialidade humana. O cérebro é produto duma longa evolução biológica. Mas sabemos também que, ao nível individual, a maturação do sistema nervoso é fortemente determinada pelo meio social.

A neurobiologia das relações interpessoais mostra o papel importante de dois sistemas coordenados pelo cérebro. O primeiro, é o *sistema oxitocinérgico*. A oxitocina é uma hormona produzida no hipotálamo, que tem uma função determinante nas ligações sociais e nas relações de proximidade física. Está presente, por exemplo, nas relações mãe-filho e nas relações de cuidado. O segundo, é o *sistema dopaminérgico*. Trata-se de um neurotransmissor que atua sobretudo ao nível do sistema límbico, que comanda as reações emocionais. A dopamina permite o reforço dos comportamentos associando-lhes sentimentos de prazer. Intervém, por exemplo, nas relações de cuidado maternal.

A relação social, a cooperação e o trabalho em equipa determinam o desenvolvimento do cérebro humano ao longo do processo evolutivo (filogénese) mas também ao longo do desenvolvimento individual (ontogénese). Neste duplo sentido, o cérebro é um órgão socializado. Por outro lado, é também um agente socializador. Constrói relações interpessoais próximas ou alargadas, possibilita as formas complexas de cooperação e trabalho em equipa, e a construção social da cultura humana.

## 8. O Conhecimento e a Tecnologia são um Trabalho de Equipa?

A rapidez do progresso tecnológico no mundo atual mostra-nos a extraordinária capacidade humana para construir novos conhecimentos sobre outros conhecimentos; cooperar socialmente, interligando conhecimentos de áreas muito diversas, e acumular os contributos de gerações, em sistemas científicos e tecnológicos de alta complexidade. Sabemos que alguns animais são capazes de aprender com a experiência. Mas só o homem é capaz de utilizar competências

sociais que lhe permitem construir conhecimentos a partir de outros conhecimentos, desenvolver novas tecnologias sobre descobertas preexistentes, e manter um processo cooperativo ao longo de gerações. O domínio da linguagem é o fator-chave para erguer o conhecimento humano ao nível de um património social comum. Que mecanismos estão subjacentes a este processo de aprendizagem cooperativa? O que nos distingue dos outros seres vivos quanto à forma como aprendemos? Que capacidades sociocognitivas permitem acumular este gigantesco património de ciência e tecnologia? O trabalho em equipa é um meio de aprendizagem cumulativa, especificamente humano?

Um grupo de investigação interdisciplinar, conduzido pelo psicólogo Lewis Dean, com a colaboração de um biólogo e de um antropólogo, tentou encontrar respostas criando uma situação experimental com base numa caixa-*puzzle*, com três níveis de dificuldade crescente (Dean *et al.*, 2012). Propuseram a solução de um mesmo conjunto de *puzzles* a grupos de macacos-de-capucho, a grupos de chimpanzés e a crianças do jardim de infância, com 3-4 anos de idade. Os *puzzles* estavam organizados por dificuldade crescente e sempre que era vencido um nível de dificuldade era concedido um reforço. O estudo prolongou-se por cinco anos e foi a primeira vez que se compararam na mesma situação os processos sociocognitivos dos homens e dos animais. Um conjunto muito detalhado e rigoroso de dados estatísticos permitem algumas conclusões de grande interesse para se perceber também a importância do trabalho de equipa no processo de acumulação de conhecimento.

Os resultados mostraram que só um dos 33 chimpanzés conseguiu atingir o nível 3, e 4 o nível 2. Nos macacos-de-capucho, nenhum atingiu o nível 3 e só dois chegaram ao nível 2. Dos oito grupos de crianças que participaram, seis tiveram pelo menos uma criança que atingiu o nível 3 e em todos os grupos várias atingiram o nível 2, precisando de muito menos tempo. As principais características de comportamento que diferenciavam os grupos de crianças dos grupos de animais, puseram em evidência as seguintes competências sociocognitivas das crianças:

- ensinavam-se umas às outras, através de instruções verbais ou gestos
- imitavam os que tinham sucesso
- encorajavam as outras crianças
- partilhavam voluntariamente as recompensas que tinham recebido

- encorajavam e ajudavam as outras quando estavam próximas da solução
- ajudavam diretamente os que estavam em dificuldades
- comemoravam o sucesso das que tinham atingido o nível mais elevado

A importância do apoio dos outros para o sucesso na tarefa pode medir-se pelo facto de 86% das crianças que atingiram o nível 3 terem obtido duas ou mais formas de apoio, das outras crianças.

Enquanto as crianças encaravam o exercício como uma situação social que as envolvia como um todo, e punha à prova a sua capacidade de empenhamento coletivo, os chimpanzés e os macacos-de-capucho relacionavam-se com o desafio de forma individual, procurando ganhos próprios, alheados do desempenho dos outros, e muitas vezes competindo entre si de forma a dificultar as tarefas. Não manifestavam comportamentos de apoio, reforço ou encorajamento, e davam fracos sinais de aprender por imitação. O facto da aprendizagem cumulativa se dever a um conjunto de processos de grupo, apoia-se na correlação positiva que se registou, nas crianças, entre o nível de desempenho conseguido, por um lado, e a quantidade de situações de aprendizagem, ajuda, encorajamento e reforço, por outro.

A forma humana de aprendizagem é predominantemente social. O homem, muito mais que os outros primatas, está atento ao desempenho dos seus semelhantes. Encara os problemas como desafios de equipa e não tanto como questões de sobrevivência individual. Por isso coopera, partilha, ensina e aprende com os outros, cria normas de grupo e reforça os sucessos. É assim que constrói uma cultura cumulativa, e transmite a cada nova geração um património acrescentado e renovado, de conhecimento e tecnologia. O trabalho em equipa, com o domínio da linguagem, é a forma natural como o ser humano constrói a sua cultura única.

## 9. As Relações Económicas Fizeram as Ideias “Procriar”?

Uma das questões que nem a história nem a antropologia conseguiram ainda explicar com clareza foi o facto de o progresso humano só ter começado há 45 000 anos, quando muitos indícios apontam para que a utilização do fogo, da linguagem e dos utensílios de caça já tinham ocorrido há meio milhão de anos. O que fez o progresso ocorrer na fase final deste longo percurso?

Uma resposta recente a esta questão vem do campo da antropologia económica, num livro estimulante de Matt Ridley (2010), que volta a pegar no conceito de inteligência coletiva mas agora fundando-o no desenvolvimento histórico das relações económicas. Segundo o autor, as sociedades isoladas e fechadas sobre si próprias, têm baixos níveis de desenvolvimento ou entram em decadência. Só as sociedades abertas ao exterior, que interagem, trocam e negociam, atingem níveis elevados de progresso material e cultural. As culturas fenícia, grega, romana e a própria cultura ocidental, devem a sua prosperidade ao diálogo com o exterior e à abertura comercial.

Porque aconteceu esta mudança em algumas áreas de África e no Médio Oriente, só há cerca de 8 mil anos? A resposta está na evolução do comércio. Com a utilização de técnicas agrícolas, os povos noma-dizados foram-se fixando e o trabalho começou a dividir-se e a especializar-se. Este processo levou à criação de excedentes e à necessidade de os trocar, para obter outros recursos. As trocas aumentaram as interações das pessoas e dos povos, as ideias fecundaram-se mutuamente e as sinergias potenciaram a criação de novas ideias e de novas tecnologias, num processo imparável.

O resultado deste processo é a construção de um património comum da humanidade que é um empreendimento coletivo, e não o resultado das inteligências e criatividades individuais. A inteligência coletiva é um processo cumulativo que continua a construir-se a partir dos processos de interação e troca. Novos saberes integram antigos saberes. Novas conquistas tecnológicas são feitas combinando ou pondo em diálogo, de forma criativa, ideias e tecnologias já existentes. Criam-se novas soluções questionando ou falseando soluções já existentes. Geram-se ideias pondo em diálogo diferentes áreas do conhecimento. Esta dinâmica é um processo evolutivo darwiniano. Quando as ideias se cruzam, ocorrem mutações que podem constituir novas alternativas com uma capacidade de resposta acrescida aos problemas. De todas, sobreviverão apenas as que tiverem sucesso. A inteligência coletiva é uma “bolsa de saber” a que se pode acorrer para procurar os pontos de partida para soluções mais eficazes e inovadoras. As trocas, as interações e o trabalho de equipa, continuam a ser os principais motores da inteligência coletiva e do progresso humano.

## 10. Da Inteligência à *Interligência*

Como se viu, a capacidade de trabalhar em equipa assenta em formas pró-sociais elementares, como a cooperação e o altruísmo. Estas formas simples de socialidade já podem ser observadas ao nível microbiológico. Nos seres unicelulares os dois comportamentos são geneticamente transmitidos e fazem parte dos mecanismos de sobrevivência biológica. Bactérias e outros organismos unicelulares transmitem a todos ou apenas a parte dos descendentes, conforme a “estratégia adaptativa”, a capacidade de cooperar ou de ter comportamentos altruístas, para enfrentar as agressões do meio, lidar com a escassez de recursos e ampliar as capacidades funcionais.

Em síntese, a chave da sobrevivência e do desenvolvimento dos organismos está no aparecimento de formas de interação que se traduzem em novas funcionalidades. O mecanismo nuclear reside no facto destas interconexões biológicas elevarem a capacidade funcional do conjunto. É este fenómeno específico que está no centro do que chamamos *socialidade*.

A capacidade de interconectar, para criar mais possibilidades e obter novas soluções, está também presente nos mecanismos de construção da inteligência coletiva, nas sociedades humanas, cujo produto visível é o desenvolvimento científico e tecnológico atuais. É possível que a evolução biológica e o desenvolvimento da cultura humana assentem, neste sentido, sobre mecanismos comuns.

Contudo, o facto de as bases genéticas da socialidade estarem hoje bem estabelecidas não explica por si todas as dimensões do trabalho de equipa nas sociedades humanas. A cooperação entre as pessoas inclui a sensibilidade às necessidades dos outros, a ajuda estratégica e a partilha de meios para a atingir objetivos comuns. Só no ser humano o trabalho em equipa é verdadeiramente uma oportunidade de aprendizagem. Só as pessoas partilham conhecimento, imitam as ações eficazes, corrigem os erros, ajudam os que têm mais dificuldade e reforçam os sucessos. No homem, o trabalho de equipa é vivido como uma situação social em que prevalece o interesse comum e todos aprendem com todos.

Esta dimensão única do trabalho de equipa, no ser humano, revela-se igualmente na dimensão transgeracional, como processo histórico. Cada geração recebe um património acrescido, de conhecimento e tecnologia, a partir do qual testa novas hipóteses, confronta modelos explicativos, e obtém sinergias inovadoras e inesperadas. Tal como numa equipa de trabalho, também na dimensão histórica todos

aprendem. Todos dialogam e se confrontam com todos. Todos podem fruir do saber aplicado de todos. Todos podem construir novos patamares de progresso com o contributo de muitos outros.

As competências individuais têm o seu papel mas só são férteis quando trabalham sobre as competências acumuladas. Os traços únicos da forma humana de trabalhar em equipa permitiram construir um imenso *corpus* de saber e saber-fazer, que não reflete tanto as inteligências individuais mas o resultado de um diálogo permanente que transpõe as barreiras temporais e espaciais.

Esse património acumulado é uma realidade dinâmica. É permanentemente questionado, confirmado e falseado (no sentido popperiano), enriquecido e reorganizado, constituindo um universo imenso de possibilidades, gerador de novas possibilidades. Constitui uma inteligência coletiva construída e reconstruída permanentemente pelas sinergias dos “membros da equipa”. Uma inteligência que constrói e desconstrói, estabelecendo permanentes conexões entre os saberes de diferentes tempos e lugares.

O trabalho em equipa, no limite a que foi levado pelo ser humano, transforma o homem num ser natural que encontrou uma forma única de se desenvolver: unindo e recriando, o conhecimento e a experiência, dos seus semelhantes, de todos os tempos e lugares, através do uso da linguagem. Uma “equipa” que ganhou dimensão histórica e explorou novas oportunidades de desenvolvimento. As tecnologias da informação e da comunicação inserem-se nesta lógica e vêm acelerar e aprofundar a capacidade de criar conhecimento. A ligação do trabalho em equipa com as novas tecnologias é um novo patamar na exploração das potencialidades da inteligência humana, para interligar e descobrir novas funcionalidades.

Foi assim que o processo evolutivo do ser humano deixou de se limitar aos lentos mecanismos de transmissão hereditária, à tentativa e erro das mutações genéticas, para se transformar num processo de acumulação e transmissão cultural à velocidade da luz. Cada nova geração acrescenta, revê e reinventa o património de saber que recebeu. Emergem novas conexões e recombinações de conhecimentos e práticas, são descobertas novas sinergias e exploradas novas possibilidades. A humanidade comporta-se como uma gigantesca equipa em que os contributos das pessoas e gerações interagem em permanência. A aprendizagem mútua e o confronto das competências gera sinergias criativas em que o resultado é superior à soma das partes. Este processo evolutivo exprime uma nova forma de inteligência que consiste na capacidade de produzir interconexões sinérgicas,



e evoluir pela permanente interligação criativa dos dados culturais. A isso chamamos *interligência*.

O processo, de resto, replica a combinatória dos elementos genéticos, a produção de mutações (criativas), o seu ensaio por tentativa e erro, e o sucesso apenas daquelas que foram mais eficazes para lidar com as oportunidades e ameaças do meio. É provável que a *interligência*, como a forma de inteligência subjacente ao processo de evolução social, seja uma forma paralela (mas muito mais dinâmica) da lógica inerente aos mecanismos da evolução biológica. Se assim for, estaremos perante um outro horizonte de reflexão sobre as desafiantes questões da relação entre a biologia e a sociedade. Podemos mesmo ter de admitir que ambas cumprem a mesma função por meios diferentes.

## II. O Desafio de Aprender a Liderar

Como vimos, nas sociedades humanas, o trabalho em equipa distingue-se tanto no plano funcional como socioafetivo. No *plano funcional*, o trabalho em equipa é uma situação social de aprendizagem, caracterizada pela passagem de informação e pela transmissão de instruções; as pessoas aprendem por imitação, reforçam os sucessos, partilham as recompensas, exploram as sinergias de forma criativa, estabelecem normas, tomam decisões e avaliam resultados. No plano *socioafetivo*, são capazes de mostrar sentimentos de pertença e definir a sua identidade por referência a um grupo; manifestam confiança nos outros, são solidários e sentem-se orgulhosas com os resultados individuais e coletivos.

Este livro trata os desafios e a prática da liderança de equipas, nas duas dimensões e no contexto específico das organizações de trabalho. Analisa a natureza do trabalho em equipa e os processos de grupo, mas o objetivo principal é apresentar as boas práticas na liderança de equipas, que permitem responder aos desafios da competitividade e da excelência. Parte-se, pois, do pressuposto de que as competências de liderança podem ser desenvolvidas.

A questão mais geral de saber se a liderança pode ser aprendida, continua a originar polémica. A resposta tem sido dificultada pela confusão muito frequente entre aprendizagens cognitivas e aprendizagens socioemocionais. A liderança, não se aprende do mesmo modo que se adquirem conhecimentos de física ou de contabilidade. O conteúdo estritamente cognitivo destas aprendizagens aproxima a distância entre saber e saber-fazer, entre a aquisição dos conceitos

e a sua utilização. Quando se adquire o conhecimento, consegue-se eficácia na ação.

Nas áreas comportamentais, o que está em causa não é apenas o que sabemos sobre a melhor forma de lidar com os problemas mas que recursos pessoais temos para resolvê-los. O líder está pessoal e emocionalmente envolvido nas situações e nem sequer é desejável que se distancie. O seu envolvimento emocionalmente inteligente pode ser a chave da solução.

A diversidade de funções que exige o trabalho de equipa desafia as pessoas como um todo, nas dimensões intelectual e emocional. No seu saber e experiência, mas também nas atitudes, valores e estilos de atuação. A personalidade individual é, em rigor, o principal instrumento que utilizamos para liderar uma equipa. Quando comunicamos, fazemo-lo com os nossos padrões de interação social. Quando planeamos o trabalho ou damos *feedback*, temos como referência o nosso estilo próprio de trabalhar. Quando tomamos uma decisão, revelamos o nosso estilo de liderança. E pode sempre perguntar-se: são os mais ajustados e eficazes? Por isso, melhorar as práticas de liderança é, antes de mais, um desafio de desenvolvimento pessoal.

A prática da liderança pode efetivamente ser melhorada. Mas o que está em causa é o desenvolvimento das competências pessoais, no contexto de trabalho, em todas as suas dimensões: *saber* (dispor do conhecimentos necessários), *saber saber* (envolver-se num percurso de aprendizagem permanente), *saber-fazer* (aplicar os conhecimentos na resolução dos problemas), *saber ser* (desenvolver e aplicar as suas competências pessoais) e *saber estar* (utilizar eficazmente as competências de relação interpessoal).

Uma missão tão exigente tem de apoiar-se noutra modelo: a aprendizagem como desenvolvimento. Esta outra abordagem coloca-nos perante novos desafios pouco familiares aos processos clássicos de aprendizagem.

O primeiro, é o desafio do *autoconhecimento*. Quais são os meus pontos fortes e aqueles em que é importante melhorar? Em que aspetos a perceção que tenho de mim coincide, ou difere, da que os outros têm sobre o meu comportamento? Que impacto têm essas diferentes perceções no relacionamento interpessoal? Como influenciam a dinâmica da equipa e os resultados finais? Prossigo objetivos e interesses próprios que divergem dos objetivos da equipa? As minhas verdadeiras motivações favorecem as funções que desempenho? Estou a adiar decisões de carreira que já devia ter tomado?

A resposta a estas perguntas exige uma reflexão pessoal honesta e corajosa. Não fugir às questões, evitar racionalizações que ajudam apenas a esconder os problemas e centrar-se naquilo que pode ser controlado pela decisão pessoal. Uma boa utilização do *feedback* 360° e o recurso ao *coaching* podem ser ferramentas de desenvolvimento da maior importância.

O segundo desafio é *estar atento e valorizar o feedback dos outros*. Que impacto tem o meu comportamento sobre as outras pessoas? As minhas mensagens são claramente percebidas? Mobilizo as pessoas com a minha energia e otimismo? Sou tido como um elemento solidário da equipa? Os colegas valorizam os meus pontos de vista? As minhas críticas são percebidas de forma construtiva? Quando colaboro com outros elementos da equipa, isso é percebido como apoio ou como controlo? Sou firme e inspiro confiança, em situações de crise? Contribuo para um clima positivo na equipa de trabalho? Os outros sentem que os escuto? Sou visto como uma pessoa franca e aberta?

A resposta a estas perguntas pressupõe o uso da *empatia* como forma de acesso aos outros. É preciso saber colocar-se na posição do outro, adotar os seus referenciais e quadros afetivos e assumir o exercício de perceber e sentir, no seu lugar. As percepções e emoções em relação aos outros determinam os quadros pessoais dos comportamentos em equipa. Só um exercício de centração no outro pode ajudar a interpretar as situações e dar pistas para regular as interações pessoais.

Mas não é menos importante *analisar com sentido crítico os impactos das ações*. Este é o terceiro desafio. Costuma afirmar-se que os factos falam por si. Infelizmente, não é assim: os factos falam por quem os interpreta. É importante captar o significado profundo dos acontecimentos e sobretudo dos resultados das nossas decisões, numa perspetiva crítica de melhoria futura. Evitar a autodesculpabilização e as atribuições causais externas, como formas de evitar o confronto com factos incómodos e mudanças necessárias. Uma decisão que tomámos teve exatamente o impacto que se desejava? Porquê? O que podemos fazer pessoalmente para melhorar os resultados atuais da equipa? Há um clima de desmotivação: o que está realmente a acontecer, o que pode ser atribuível à nossa ação? Um colaborador com bom desempenho e potencial saiu: houve alguma coisa que deveríamos ter feito, que não fizemos? Estamos a ter resultados acima das expectativas: as causas estão no desempenho da equipa ou em fatores externos dificilmente repetíveis?

Os factos não falam por si. É necessário interpretá-los com objectividade, identificar as verdadeiras causas e controlar os fatores de enviesamento, sejam eles pessoais, de grupo ou implantados na cultura da organização. Muitas vezes é necessário fazer um debate em equipa, com espírito aberto, sem medo de abordar todas as alternativas, consultar pontos de vista exteriores, comparar com outras situações, cruzar diferentes perspectivas e, sobretudo, escutar, mesmo quando é incómodo. Tudo isto são meios para obter melhor *feedback* e estimular o desenvolvimento das pessoas e das equipas.

O quarto desafio é o de evoluir como a própria natureza: *evoluir por tentativa e erro* ou, por outras palavras, *abrirmo-nos a um círculo de ação-reflexão-ação*. Se concluiu uma negociação importante, com um cliente, há uma reflexão necessária a fazer em termos individuais e de equipa. O que correu com sucesso e em que pontos se falhou? O que se deve fazer melhor da próxima vez? As mudanças no sentido da melhoria, logo que sejam aplicadas, devem ser submetidas à mesma reflexão: o que pode ser melhorado, que outras alternativas podem ser exploradas, que novas variáveis de negociação podem ser introduzidas, como ajustar a estratégia comercial? Este é o tempo de explorar abordagens criativas e testá-las. O resultado destas novas ações deve ser sujeito a nova reflexão crítica, num processo contínuo, em que as práticas vão sendo permanentemente aperfeiçoadas. Questionar a experiência é a melhor forma de aprender com ela.

Por fim, o quinto desafio, para alguns, sem dúvida, o mais difícil, e que pode parecer paradoxal: *humildade e autoconfiança*. Somos capazes de aprender e melhorar quando reconhecemos os erros e os sucessos. Reconhecer quando não conseguimos, e assumir o fracasso como uma oportunidade de mudança. A falta de humildade leva ao não reconhecimento das limitações próprias e à desvalorização do contributo dos outros. Em última análise, conduz ao dogmatismo nas ideias e à prepotência na ação. Sem confiança em si (e também nos outros), é fácil cair no relativismo e na passividade, admitir os factos como inelutáveis e desistir da mudança. A humildade assenta no facto de cada homem ser apenas uma inteligência que põe inteligências em interação, que interliga e recria saberes e práticas que tem à sua disposição. A autoconfiança apoia-se na capacidade de falsear as verdades adquiridas, partir dos erros e insucessos para novas soluções e exercer as suas capacidades individuais sobre o património da inteligência coletiva.

Este livro está dividido em três partes. Na primeira, analisa-se as vantagens e limitações do trabalho em equipa: responde-se à pergunta

“porquê trabalhar em equipa?”. Na segunda parte, a pergunta é “como funcionam as equipas de trabalho?”. Analisam-se os processos de grupo: finalidade, valores e normas de grupo; papéis e competências no trabalho em equipa; os desafios do poder e influência, da comunicação, da coesão e da confiança; descreve-se o processo de desenvolvimento das equipas e as funções da liderança; finalmente, caracteriza-se os atributos de uma equipa de sucesso. A terceira parte trata da aplicação prática dos instrumentos comportamentais e operacionais da liderança. A pergunta é “como pôr a liderança em ação?”. Começa com a utilização das quatro competências comportamentais da liderança: ser assertivo, saber escutar, dar e receber *feedback*, e relacionar-se com inteligência emocional. Analisam-se, em seguida, as boas práticas para definir objetivos e avaliar resultados, reunir e tomar decisões, delegar e responsabilizar, lidar com os conflitos, estimular a criatividade, facilitar a mudança e liderar equipas virtuais.

Uma vez que o trabalho de equipa é utilizado numa diversidade de organizações e áreas de negócio, as práticas de liderança têm de ser ajustadas aos contextos específicos. Por isso, propõe-se, no final de cada tópico, uma reflexão pessoal sobre a realidade em que o leitor trabalha e descrevem-se as melhores práticas a adotar. Entende-se aqui por “boas práticas” as formas de atuar em contextos concretos que, obtendo um forte consenso dos líderes com elevado desempenho, têm maior probabilidade de obter sucesso.

Este é um livro sobre liderança aplicada ao trabalho em equipa, não é um livro sobre liderança. Não se tratam os modelos da liderança nem as teorias do poder. É um livro dirigido a líderes ou potenciais líderes, de áreas de trabalho, unidades de negócio, equipas permanentes ou equipas de projeto. O papel central que têm nas organizações atuais, cada vez mais apoiadas no trabalho de equipa, lança-lhes múltiplos desafios. Como organizar a equipa, planear as atividades e avaliar os resultados? Como coordenar reuniões e decidir em grupo? Como lidar com os conflitos? Como comunicar em ambientes de mudança? Como delegar e envolver nas atividades? Como liderar equipas à distância? O objetivo é fazer uma abordagem aplicada, que começa pela compreensão dos problemas mas insiste na forma concreta de os resolver.

Para liderar com mais eficácia é importante ler e frequentar formações especializadas, mas importa que ao mesmo tempo aceite o desafio do desenvolvimento pessoal permanente. Faça uma reflexão crítica sobre a realidade dos factos, teste novas soluções. Reinvente e aprenda com os erros. Abra-se ao saber e experiência dos outros.

Proponho-lhe, por isso, que faça uma leitura crítica deste livro, em diálogo com a sua experiência pessoal. Que assuma as interrogações e as indicações práticas que são dadas, no final de cada tópico, como pontos de partida para ensaiar novas soluções. Em suma, que interaja com o livro e faça com o autor um exercício de trabalho em equipa.

## Bibliografia

- Ackermann, M., Stecher, B., Freed, N. E., Songhet, P., Hardt, W.-D., Doebeli, M. (2008). Self-destructive cooperation mediated by phenotypic noise. *Nature*, 454, 987-990.
- Anderson, C., e MacMillan, E. (2003). Of ants and men: self-organized teams in human and insect organizations. *Emergence*, 5 (2), 29-41.
- Anderson, C., Franks, N. (2003). Teamwork in animals, robots and humans. *Advances in the Study of Behavior*, 33, 1-48.
- André, J.-B., Godelle, B. (2005). Multicellular organization in bacteria as a target for drug therapy. *Ecology Letters*, 8 (8), 800-810.
- Cordero, O., Wildschutte, H., Kirkup, B., Proehl, S., Ngo, L., Hussain, F., Le Roux, F., Mincer, T., Polz, M. F. (2012). Ecological populations of bacteria act as socially cohesive units of antibiotic production and resistance. *Science*, 337 (6099), 1228-31.
- Dean, L. G., Kendal, R. L., Schapiro, S. J., Thierry, B., e Laland, K. N. (2012). Identification of the social and cognitive processes underlying human cumulative culture. *Science*, março, 335.
- Gerkey, B. P., e Matarí, M. J. (2001). *Pusher-watcher: an approach to fault-tolerant tightly-coople robot coordination*. University of Southern California, Institute for Robotics and Intelligent Systems (Technical Report IRIS 10-403).
- Griffin, A. S., West, S. A., Buckling, A. (2004). Cooperation and competition in pathogenic bacteria. *Nature*, 430, 1024-27.
- Hol, F., Galajda, P., Nagy, K., Woolthuis, R., Dekker, C., Keymer, J. E. (2013). Spatial structure facilitates cooperation in a social dilemma: empirical evidence from a bacterial community. *PLoS One*, 8 (10).
- McNully, L., Jackson, A., e Brown, S. (2012). *Proceedings of the British Royal Society*, <http://rspb.royalsocietypublishing.org>.
- Melis, A. O., e Tomasello, M. (2013). Chimpanzees' (Pan troglodytes) strategic helping in a collaborative task. *Biology Letters*, 9.
- Morita, M., Malvankar, N. S., Franks, A. E., Summers, Z. M., Giloteaux, L., Rotaru, A. E., Rotaru, C., Lov, D. R. (2011). Potential for direct interspecies electron transfer in methanogenic wastewater digester aggregates. *mBio*, agosto.
- Nogueira, T., Rankin, D. J., Touchon, M., Taddei, F., Brown, S. P., Rocha, E. P. (2009). Horizontal gene transfer of the secretome drives the evolution of bacterial cooperation and virulence. *Current Biology*, Nov 3, 19 (20), 1683-91.
- Rangel, A. (2006). *O Que Podemos Aprender Com os Gansos: Lições de Cooperação, Liderança e Motivação*. Lisboa, Casa das Letras.

- Ridley, M. (2010). *The Rational Optimist: How Prosperity Evolves*. (Trad. portuguesa, *O Otimista Racional*, Lisboa, Livraria Bertrand, 2013.)
- Thompson, K. (2014). Top teams understand the 4 different types of teamwork in nature. *Bioteams Features*, setembro.
- West, S. A., Diggle, S. P., Buckling, A., Gardner, A., Griffin, A. S. (2007). The social lives of microbes. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 38, 53-77.