



## 2. Formação em equipa

### 2.1 Trabalho em equipas multiculturais

#### 2.1.1 Porquê trabalhar numa equipa multicultural?

Muitos cursos de formação são preparados, conduzidos e avaliados por um único formador. Pressupondo que este formador tem a experiência e a competência necessárias para este curso em particular, esta forma de procedimento tem as suas vantagens. O formador pode tomar as decisões necessárias e conceber uma estrutura de trabalho e uma metodologia em perfeita coerência com o curso, de acordo com a sua perspectiva pessoal e ritmo de trabalho. Trabalhar em equipa, por outro lado, exige tempo e energia. As pessoas podem ter opiniões e maneiras de trabalhar diferentes; o processo de trabalhar em conjunto pode ser extenuante e frustrante, podendo o resultado ser caótico e a qualidade do desempenho inconstante.

Dito isto, na organização de um curso de formação para um grupo internacional ou multicultural de participantes, existem boas razões para confiar a sua responsabilidade a uma equipa de formadores multicultural.

Trabalhar numa equipa de pessoas com diferentes *backgrounds* e com uma variedade de experiências, abordagens, pontos de vista e opiniões pode aumentar o número de desacordos e de disputas e requerer uma maior flexibilidade, tolerância e abertura a essa multiplicidade de percepções do mundo e a novas formas de comportamentos. Requer também um esforço maior para tentar perceber o ponto de vista dos outros e chegar a compromissos. Nestas condições, o trabalho pode ser perfeitamente ineficaz se a dinâmica da equipa perturba a concentração das pessoas nas tarefas a cumprir. No entanto, se forem bem pensados e geridos, os recursos e as competências dos diferentes membros da equipa podem complementar-se uns aos outros, induzindo assim um processo e resultados ricos e criativos à altura da complexidade dos desafios do grupo-alvo. E estas são as características do trabalho de uma equipa multicultural como um processo entusiasmante, estimulante e altamente produtivo. O trabalho de uma equipa multicultural pode ser também uma profunda experiência de aprendizagem mútua para todos os membros da equipa, bem como uma fonte de apoio mútuo na coordenação do trabalho a realizar, nas responsabilidades e no stress da formação.

E talvez mais importante do que isto, a diversidade no seio da equipa pode ainda sugerir que existe uma maior probabilidade de uma série de temas fundamentais para a formação serem identificados e discutidos com antecedência. As nossas abordagens à formação e à aprendizagem são influenciadas pelas nossas experiências e preferências pessoais, pelas nossas diferenças culturais, pelas nossas diferentes realidades sociais e pelos sistemas educativos de dentro e fora da Europa. Os formadores têm em comum com os formandos as diferenças: diferentes formas e modos de aprender, de formar e de trabalhar em conjunto, de estabelecer diferentes prioridades e preferir diferentes métodos. Ao discutir e procurar encontrar um equilíbrio entre essas diferenças reduz-se, pelo menos até a um certo nível, a especificidade cultural da formação e aumenta-se a probabilidade de encontrar uma abordagem, ou uma combinação de abordagens, que os participantes compreendam e considerem útil.

#### **Sugestões para reflexão**

##### **Diversidade – qual o seu significado?**

Podemos considerar uma série de aspectos quando formamos uma “equipa diversa” para um seminário ou um curso de formação: país ou região de origem, *background* étnico ou cultural, percurso em termos da organização, idade, sexo, etc.

1. Quais os factores que considera mais importantes quando selecciona os membros de uma equipa de formação?
2. Tem de ter em conta algumas exigências institucionais da sua organização ou departamento? Quais?

#### 2.1.2 O que é que faz de uma equipa uma equipa?

Uma grande parte do que se passa durante uma formação acontece em grupo, seja no grupo de participantes, nos grupos de trabalho ou de avaliação, nos grupos informais, ou no grupo dos formadores. “O comportamento dos grupos passa por todos os estados, do caos absoluto para o extraordinário sucesso, mas é notoriamente



---

evidente que os grupos têm muito mais sucesso quando se tornam unidades mais produtivas, ou seja quando são denominados equipas” (Maddux, R.B. 1990, p. 10). Grupo e equipa não são conceitos alternativos, nem tão pouco “equipa” traduz forçosamente um rótulo harmonioso para o que é acima de tudo um grupo.

Um grupo torna-se uma equipa quando:

- os seus membros se sentem responsáveis pelo seu trabalho e se comprometem a atingir os objectivos estabelecidos em conjunto;
- todos os membros acreditam que será mais fácil alcançar os seus objectivos pessoais e os da equipa se se apoiarem mutuamente;
- há tomadas de decisões em que todos os membros participam;
- os membros podem contribuir para o sucesso da equipa através dos seus recursos, qualidades e competências;
- reina um clima de confiança e encorajamento propício à expressão de ideias, opiniões, desacordos, sentimentos e questões, onde os membros se esforçam para compreender os pontos de vista de todos;
- os membros são encorajados a desenvolver as suas capacidades e a aplicá-las durante o seu trabalho;
- um conflito é encarado como um aspecto normal da interacção e como uma oportunidade de gerar novas ideias, criatividade e melhorias.

(*ibid*, pp. 10-12)

Embora estes princípios sejam realmente alicerçantes, precisamos ainda de perceber como é que pomos uma equipa verdadeiramente a funcionar. A próxima secção aponta alguns dos aspectos a considerar e dá ainda algumas ideias para os métodos a usar com a sua equipa.

## 2.2 Construção da equipa e a vida da equipa

### 2.2.1 Formar a equipa

A constituição de uma equipa depende de uma série de critérios práticos e organizacionais. As pessoas que já assumem uma função particular no seio da organização também devem ser incluídas? Quais são os meios financeiros disponíveis? Para além destes factores, o tema do curso e o grupo-alvo de participantes têm grande importância para a escolha dos formadores que possuem o conhecimento apropriado, a experiência, o background e a abordagem adequada para o curso de formação em questão. Mais ainda, a equipa deve apresentar um equilíbrio em termos de representação geográfica e cultural e ao nível das abordagens, de modo a reflectir a composição do grupo-alvo de participantes. Se as competências individuais dos formadores são essenciais, também não podemos descurar a sua complementaridade. O trabalho de equipa funciona melhor quando as competências e os recursos se complementam e quando são utilizados de forma construtiva em relação aos objectivos do curso de formação.

As línguas de trabalho dos diferentes membros da equipa merecem também uma atenção redobrada. A comunicação na equipa é claramente essencial, e a capacidade de expressão na(s) língua(s) de trabalho pode influenciar significativamente as possibilidades de participação e de contribuição para as estruturas de poder dentro da equipa. Seleccionar formadores com um bom conhecimento da língua comum de trabalho é, portanto, a escolha mais sábia. No entanto, isto não significa que seleccionar representantes de outras línguas de trabalho dos participantes não seja também uma vantagem. Pelo contrário, usar várias línguas de trabalho durante o curso de formação (talvez apenas em pequenos grupos) aumenta as hipóteses de igualdade na participação e a descentralização das estruturas de poder que podem surgir pela linguagem entre os participantes. Pode também ajudar a visualizar a determinação cultural de muitos dos conceitos utilizados no trabalho com jovens.



Uma vez decidido quem fará parte da equipa, o trabalho pode então começar. Até ao início do curso, é necessário elaborar o programa da acção e a equipa será capaz de descobrir qual a melhor maneira de trabalhar em conjunto de forma a atingirem os objectivos da formação.

A reunião preparatória é uma boa altura para gerir antecipadamente muitos dos aspectos essenciais da formação. A possibilidade de reunir a equipa mais do que uma vez antes do curso depende de factores como as possibilidades financeiras e da disponibilidade dos membros da equipa. Alguns detalhes podem, sem dúvida, ser resolvidos por e-mail, fax ou telefone antes do início do curso de formação. Contudo, nada pode substituir uma reunião onde se encontram todos os membros da equipa para partilharem e discutirem as suas ideias e acordarem alguns valores fundamentais, objectivos e o programa da formação. Especialmente se todos, ou até apenas alguns, membros da equipa nunca tenham trabalhado em conjunto antes, uma reunião preparatória é simultaneamente a primeira experiência para colaborarem e para se conhecerem melhor.

Para além de clarificarem a estrutura do curso, elaborarem o programa e distribuírem as tarefas, devem também reservar algum tempo para o reforço da equipa e avaliação da reunião. Antes de darem a reunião por terminada, é essencial que se estabeleça uma divisão clara das tarefas e dos prazos das mesmas. Quem tem de fazer o quê e até quando? O que é que pode ser resolvido por e-mail, e o que é que não pode? Vale também a pena nomear um coordenador que ficará responsável pelo processo de comunicação interna da equipa, de forma a assegurar que é dado o devido seguimento ao processo até à próxima reunião.

### ***E porque não estabelecer um contrato entre os membros da sua equipa?***

Por exemplo, nos termos seguintes:

- Esforçar-nos-emos por comunicar entre todos honestamente;
- Empenhar-nos-emos por participar em todas as reuniões da nossa equipa;
- Esforçar-nos-emos por estarmos o mais possível juntos durante o curso;
- Avaliaremos diariamente o desempenho de cada um;
- Não interromperemos as sessões dos outros colegas;
- Esforçar-nos-emos por contribuir de forma construtiva nas sessões de todos os membros da equipa, mencionando, no final de cada sessão, algum ponto adicional que tenha escapado ao coordenador da sessão.

*(Retirado de Guijt et al., 1992)*

*Na sua opinião, quais os elementos que considera fundamentais para o funcionamento da sua equipa?*

## **2.2.2 Criar um clima de confiança, apoio e expressão pessoal**

A construção da equipa é uma ferramenta na criação de uma atmosfera que permita aos membros da equipa conhecerem-se e encontrarem o seu lugar na mesma. Este clima de abertura, de confiança e de respeito é fundamental se queremos encorajar a expressão pessoal e a contribuição individual, o apoio mútuo e a exploração construtiva da diversidade da equipa durante a formação. A construção da equipa deve, por isso, incluir a partilha entre os formadores, das suas:

- expectativas em relação ao curso de formação e ao trabalho de equipa;
- motivações por pertencer a esta equipa;
- experiências anteriores no trabalho com jovens e outras formações relevantes para o curso em particular.

Para favorecer a construção da equipa, pode ainda ser útil ter uma ideia geral do modo de trabalhar de cada um, bem como dos seus pontos fortes e fracos. Por fim, mas um aspecto fundamental, vai no sentido de se proporcionar a oportunidade de desfrutar da companhia dos diferentes membros e da perspectiva de trabalhar em conjunto. Na verdade, deve acima de tudo deixar claro que trabalhar em conjunto pode ser muito agradável! A construção da equipa pode ser desenvolvida, discutindo os vários pontos durante uma reunião ou, mais informalmente, num jantar. Existem exercícios específicos que podem ajudar a equipa a



dar o primeiro passo no trabalho em conjunto. Estes exercícios podem também funcionar para “quebrar o gelo”, ajudando os formadores a relaxarem em equipa. Deixamos dois exercícios como amostra:

### ***Guiar e ser guiado: conduzir o parceiro vendado pelo local de formação.***

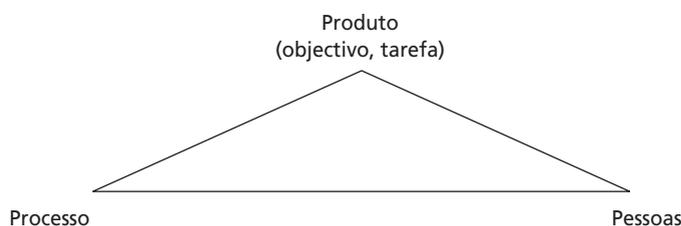
- Objectivo: Estabelecer relações de confiança entre todos. Experimentar guiar e ser guiado.
- Tarefa: Todos os membros da equipa devem formar uma linha indiana. Com excepção da primeira pessoa da fila, todos os outros devem pôr uma venda nos olhos e colocar as mãos nos ombros da pessoa que está à sua frente. A primeira pessoa da fila deve então liderar o resto da equipa numa visita pelo local da formação (ou da reunião). Troquem os papéis depois de alguns minutos, para dar hipótese a todos de guiarem. Apelem à vossa criatividade para variar um pouco o exercício: o líder pode pedir aos outros para irem fazendo coisas diferentes, como passar por cima de um obstáculo, falar, cantar ou desenhar, etc.
- Tempo: 20 minutos numa equipa de 4 pessoas, mais alguns minutos para discussão do exercício.
- Materiais: vendas para todos os membros da equipa excepto para um.

### ***Como é o nosso formador ou participante ideal?***

- Objectivo: Imaginar as características do formador ou do participante ideal para esta formação. Descubram quais as semelhanças e quais as diferenças. Usem a criatividade e a imaginação para trabalhar em conjunto e coordenarem as vossas ideias.
- Tarefa: Todos os membros da equipa devem sentar-se à volta de uma grande folha de papel (por exemplo, de um cavalete de papel). Cada membro deve ter um marcador (de cor diferente). Na folha de papel desenhem o vosso formador ou participante ideal. Qualquer um pode começar o desenho e depois os outros vão adicionando outros elementos à vontade. Esta fase do desenho deve ser feita em silêncio.
- Tempo: 10 minutos aproximadamente para o desenho e mais alguns minutos para a discussão.
- Materiais: folha grande de papel e marcadores suficientes para todos os membros da equipa.

## **Produto, processo, pessoas: o triângulo dos 3 P's**

### **TE-3**



O triângulo dos 3 P's – produto, processo e pessoas – representa os diferentes pólos que qualquer equipa deve ter em consideração no seu trabalho. Muitas equipas tendem a dar mais importância ao produto, ao resultado a atingir, pois essa parece ser a maneira mais eficaz de trabalhar, uma vez que o tempo é sempre limitado. Tal como temos vindo a afirmar, ao assegurarem o equilíbrio entre todos os factores estão a valorizar a vossa formação. É também fundamental dar atenção aos membros individuais da equipa. Como é que eles se sentem em relação ao trabalho e à equipa? Que impacto têm no funcionamento da equipa? Para além disso, de forma a organizar o seu trabalho, a equipa precisa de estar bem estruturada, de obedecer a regras e de ter as suas tarefas e responsabilidades repartidas. No entanto, não devemos impor demasiados



limites em detrimento da criatividade e da espontaneidade. O truque está mesmo em encontrar um equilíbrio entre o produto, o processo e as pessoas. O modelo dos 3 P's pode ser utilizado de diferentes formas. Veja-se a Mochila Pedagógica sobre Gestão de Projectos para uma descrição mais detalhada. A Mochila Pedagógica sobre a Gestão das Organizações introduz este modelo como enquadramento para abordar a questão da liderança. Esta Mochila Pedagógica retomará o assunto, sob uma nova perspectiva no capítulo 5, ao referir-se à dinâmica do grupo como “interacção centrada no tema” (4.3.1 e 5.1.3).

*Sugestões para uma comunicação de sucesso entre os diferentes membros da equipa*

- Saber ouvir o que os diferentes membros têm a dizer e tentar perceber, sinceramente, o que estão a dizer
- Fazer perguntas
- Clarificar os conceitos e percepções (formação? facilitação?)
- Gerir as emoções
- Oferecer apoio
- Transmitir um *feedback* positivo
- Fazer críticas construtivas

### **2.2.3 Liderança, apropriação e tomada de decisão participativa**

Na maioria dos casos, uma equipa tem um líder previamente designado, possivelmente a pessoa que convocou a reunião da equipa e que está a coordenar o evento para a instituição organizadora ou para a organização responsável. Normalmente, o coordenador precisa de se assegurar que a equipa começa com o pé direito e que assume uma parte das questões administrativas.

Dar explicações sobre a estrutura e condições administrativas, as responsabilidades e as tarefas dos diferentes membros da equipa é um alicerce para o bom funcionamento do trabalho de equipa. Que decisões pode a equipa adoptar? O que é que já foi decidido previamente? Como é que foram definidos os pagamentos, os contratos e as expectativas da instituição? Todos os membros da equipa têm as mesmas responsabilidades?

Durante todo o processo, certas tarefas em matéria de liderança têm de ser cumpridas, como sejam: presidir às reuniões (assegurando-se que tomam todas as decisões, que se respeita a agenda do dia, etc.), gerir as funções administrativas (tais como os contratos, o envio dos convites aos participantes, a comunicação com os participantes), redigir as actas das reuniões da equipa e coordenar a comunicação da equipa entre reuniões. Algumas destas tarefas podem ser partilhadas entre os membros da equipa. Esta partilha pode ajudar a criar e a manter o sentimento de apropriação do curso e da equipa em si mesmo. É importante não esquecer que uma equipa democraticamente estruturada, onde os membros têm responsabilidades iguais, também ajuda a desenvolver as estruturas de poder. De uma maneira geral, gerir a questão da liderança consiste em saber lidar com as dinâmicas e estruturas do trabalho da equipa. Os membros de uma equipa são vistos de forma diferente uns pelos outros e pelos participantes, para além de que têm diferentes qualidades, competências e personalidades. O desafio, a partir dessas diferenças, passa por saber fomentar dentro da equipa a cooperação em detrimento da competição.

Aqui estão algumas questões que vale a pena colocar:

- A sua equipa tem um líder claramente bem definido, eventualmente em detrimento dos restantes membros?
- Como é que são tomadas as decisões?
- Todos os membros da equipa contribuem plenamente? Se não, porquê?
- O que é que acontece se, por exemplo, alguém é excessivamente dominador e outra pessoa demasiado reservada?
- Quem decide quais as prioridades e os seus prazos?
- Quando é que o resultado se tornou mais importante do que o processo?
- Como é que se determina a repartição das tarefas?
- Quem é que fica com as tarefas mais importantes (tais como ser responsável por um bom exercício ou fazer uma intervenção em plenário) e quem é que fica com as menos visíveis e menos atraentes?
- O que é que a equipa pode fazer para criar hipóteses de participação iguais?



O reforço do trabalho de equipa e do processo de tomada de decisão participativa e interactiva não significa que todos os membros contribuam da mesma forma. No entanto, implica que todos os membros contribuam no máximo do seu potencial.

### 2.2.4 Papéis numa equipa: contribuir com os recursos, qualidades e competências pessoais

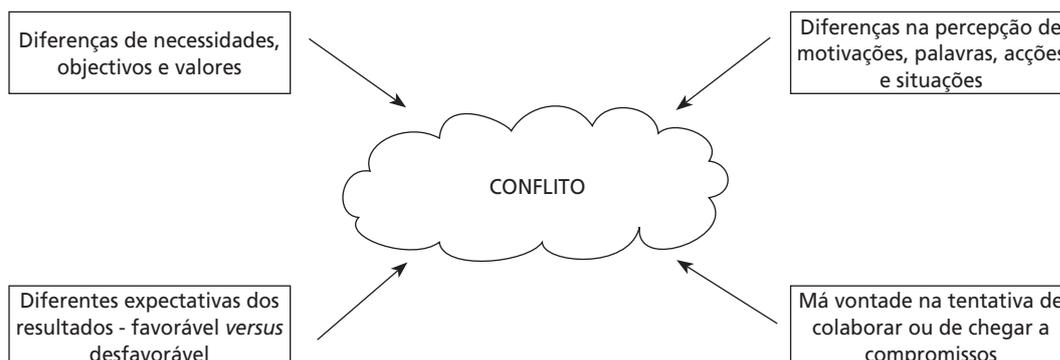
Todos nós conhecemos bem estas duas situações: algumas pessoas que falam de mais e outras que falam de menos. Situações que quando apresentadas por algumas pessoas são rapidamente acolhidas pela equipa, enquanto que por outras são ignoradas. Algumas pessoas têm o dom de propor novas ideias, enquanto outras tendem a prender-se com detalhes mais práticos. Alguns membros motivam a equipa com ideias criativas, enquanto outros colocam questões constrangedoras. Alguns membros têm um forte sentido de desenvolvimento de objectivos, enquanto outros estão mais aptos para promover o espírito da equipa. Há um sem número de papéis que podem ser representados numa equipa, sendo todos eles importantes e complementares no trabalho de equipa. Dependendo da composição da equipa e da situação em particular, estes papéis podem até ser trocados entre os diferentes membros. Os diferentes papéis fazem revelar diferentes qualidades em cada um de nós e uma situação específica pode exigir um comportamento e acções específicas.

Para um trabalho em equipa eficaz e que satisfaça plenamente, é importante que todos os membros possam contribuir de acordo com as suas capacidades e que possam desempenhar papéis com os quais se sintam confortáveis e pelos quais sejam reconhecidos e valorizados pelos restantes membros. É, no entanto, mais fácil dizê-lo do que fazê-lo. Um comportamento que seja diferente do nosso facilmente nos irrita. Perceber em teoria que as pessoas têm necessidades e formas de contribuição diferentes está longe de nos capacitar a aceitar esta situação e de a explorar de forma construtiva. E isto acontece principalmente nas equipas multiculturais, onde os factores pessoais e culturais se misturam para determinar os comportamentos da equipa. Por fim, um bom trabalho de equipa depende, por um lado, da forma como valorizamos o trabalho com os nossos colegas de equipa enquanto uma oportunidade de aprendizagem pessoal e, por outro, de como a equipa promove este desenvolvimento. Uma análise reflexiva da equipa e um *feedback* prudente são elementos essenciais para este processo (veja-se 3.3.2).

### 2.2.5 Olhar para o conflito como uma oportunidade de melhoria e de criatividade

Por vezes, assumimos que a nossa equipa funciona melhor quando trabalha em harmonia, sem grandes desentendimentos. Claro que trabalhar em harmonia é muito mais agradável, desde que se tenha a certeza que toda a gente sente o mesmo. Embora sem querer sugerir que nem tudo é o que aparenta ser, às vezes a harmonia aparente entre a equipa esconde discórdias e frustrações que existem realmente, mas que não se manifestam. Por isso, temos de concordar que um trabalho em equipa construtivo implica saber gerir os conflitos entre os membros da equipa, aceitando-os como um elemento normal dentro da comunicação da equipa.

No trabalho em equipa, podemos identificar normalmente quatro factores geradores de conflitos:





Muitas teorias europeias e americanas sugerem que a melhor maneira de lidar com conflitos é de uma forma aberta, consciente e directa. Todavia, outros contextos culturais podem não aceitar a gestão aberta e directa dos conflitos. Nesses casos, a melhor forma de gerir os conflitos é indirectamente. O ponto 5.2 reflecte um pouco sobre esta questão do comportamento em relação aos conflitos em grupos ou equipas.

### 2.2.6 Tolerância das tensões e da ambiguidade

As tensões e as ambiguidades são uma parte integrante do trabalho em equipas interculturais. Ser capaz de as aceitar enquanto se prepara um curso é normalmente um grande desafio e um dos aspectos mais difíceis quando se trabalha em equipa.

As tensões e ambiguidades mais frequentes são:

- as tensões entre os interesses individuais e os interesses do grupo, entre o “ser eu próprio” e o “estar ao serviço da comunidade”. Ambos os pontos são essenciais e sugerem um outro elemento-chave para o equilíbrio que deve ser o trabalho de equipa.
- as tensões entre as necessidades e os desafios associados à mudança, à flexibilidade, entre a inovação e a adesão às estruturas estabelecidas, princípios e pontos de orientação já determinados.
- as tensões entre o desejo de estabelecer e alcançar objectivos ideais e a certeza de que nunca conseguiremos atingi-los totalmente.

(Pohl e Witt, 2000)

- a tolerância da ambiguidade. O trabalho numa equipa intercultural exige que os seus membros reconheçam constantemente que encarnam diferentes modos de percepção e de comportamento aceitáveis. Existem não só diferentes abordagens a uma mesma questão, como também existem diferentes percepções e interpretações de uma mesma situação.

Enfrentar estas tensões e ambiguidades pode deixar-nos confusos e fazer-nos duvidar dos nossos próprios pontos de vista e das nossas convicções, pode fazer sentir-nos inseguros, confusos ou frustrados. Isto também é normal, e o processo de estabelecimento de valores, objectivos e entendimentos comuns pode ser muito favorável para a estabilidade da equipa.

## 2.3 Da preparação à prática: Trabalho de equipa durante o curso

### 2.3.1 A antecipação dos problemas

A experiência de como a equipa funciona realmente na prática surge apenas com o início do curso. No calor da formação, a pressão de ter de actuar em frente dos participantes pode ser mais forte do que quaisquer boas intenções que se tenha em relação ao bom funcionamento da equipa. Vale a pena antecipar algumas questões que sejam prováveis que surjam, e de pensar já em estratégias.

- *As reuniões e o feedback da equipa:* Preveja algum tempo para reuniões regulares da equipa, mesmo que pareça prioritária a preparação do programa a cumprir e a pressão de passar algum tempo social com os participantes. Na maioria das reuniões, a agenda será determinada pela avaliação e planificação do programa. No entanto, certifique-se de que tem tempo para assegurar como todos se sentem em relação ao curso, à equipa e ao papel que desempenham. Um bom truque é avisar com alguma antecedência para obter *feedback* da equipa, como por exemplo “Na próxima quarta-feira faremos uma reunião mais prolongada e vamos ouvir o que toda a gente tem a dizer sobre nós enquanto equipa”.
- *Especialistas:* Uma fraca dinâmica de equipa pode ser facilmente perturbada com a presença de especialistas convidados ou conferencistas que trabalhem com a equipa apenas por um curto período de tempo. Discuta como é que preferem gerir este problema com a equipa. Qual o papel do especialista? Até que ponto precisa de estar integrado na equipa?



- 
- *Gestão do tempo:* Os membros da equipa podem ter diferentes relações com o tempo, especialmente, mas não exclusivamente, no caso das equipas interculturais.
    - Quando combinam uma reunião para as 18:00h, ela começa realmente à hora marcada? Se não, porquê? Há problemas, ou não, quando esperam uns pelos outros (ou é sempre a mesma pessoa)?
    - Durante o curso, com que rigor planifica e gere os horários? E se um grupo que está a trabalhar ainda não tiver acabado a sua discussão? Como formador, acaba com a discussão?

Acordos de base sobre como gerir a questão do tempo podem contribuir para um bom desenvolvimento do curso, para além de dar aos membros mais segurança quando lidam com situações específicas.

- *A equipa e os participantes:* Os membros da equipa podem ter diferentes expectativas e atitudes na sua relação com os participantes.
  - Até que ponto é importante passar tempo com os participantes fora do curso? Quanto tempo deve ser passado com os participantes?
  - Como lidamos com o *feedback* dos participantes em relação ao curso? Até que ponto são importantes os seus interesses e opiniões em relação às prioridades definidas pela equipa?
  - Que quota de responsabilidade queremos que os participantes tenham relativamente ao programa e ao curso?
  - O que é que consideramos como uma “relação profissional” entre participantes e formadores?
  - Até que ponto precisamos todos de concordar com as respostas a estas questões?

Sejam quais forem as decisões tomadas no seio da equipa, e independentemente dos desentendimentos, uma equipa receberá mais respeito e será considerada com mais profissionalismo por parte dos participantes, enquanto agir à sua frente verdadeiramente como uma equipa. Isto significa que devem discutir os problemas, exprimir os desacordos e desabafarem todas as vossas frustrações mas sempre em equipa e nunca frente ao grupo. Definam formas de se apoiarem dentro do grupo, independentemente das discussões que têm como equipa. Por exemplo, o que faria se o coordenador de trabalhos do dia se esquecesse de mencionar um dos pontos previamente acordados? Deverá alguém interferir? Como?

### **2.3.2 Avaliação e feedback**

A avaliação é uma forma de melhorar o nosso trabalho no futuro sendo, por isso, fundamental no trabalho de equipa. A equipa deve avaliar o programa, os participantes, a evolução dos objectivos fixados e também o seu próprio trabalho. O ponto 4.6 aborda a avaliação em geral. Quando avaliamos um trabalho em equipa, é preciso não esquecer pontos como a eficácia e a dinâmica da equipa, a liderança, as tomadas de decisão, os papéis, a comunicação e a gestão de conflitos.

Deixamos aqui quatro sugestões para a avaliação da sua equipa:

- *Rondas de avaliação:* Muitas equipas decidem-se por ter rondas de avaliação diárias ou, pelo menos, regulares durante um curso de formação. Todos reunidos, num ambiente de privacidade e relaxado, pode ser o meio mais confortável de avaliar o vosso trabalho, partilhar preocupações e encontrar soluções para os pontos mais críticos. De forma a revigorar a dinâmica da equipa, aconselhamos a mudarem-se do ambiente em que normalmente trabalham para terem uma reunião deste tipo.
- *O vosso trabalho de equipa: Qual a sua posição?*

Passo 1: Cada um dos membros escreve uma frase numa folha de papel onde expressa a sua opinião sobre a equipa (por exemplo: “a equipa não consegue lidar com as suas diferenças de forma construtiva”). Todos podem escrever várias frases em diferentes folhas de papel.



Passo 2: Um dos membros coloca todas as folhas de papel no centro da sala e lê uma das frases em voz alta. Os restantes membros tomam as suas posições à volta do papel, explicam e partilham a sua opinião. Quanto menos concordarem com a frase, mais longe se devem colocar do papel. Uma por uma, todas as frases devem ser lidas e os membros devem mostrar a sua posição em relação à frase.

Neste contexto, este método deve ser usado de forma flexível, permitindo sempre o tempo necessário para a discussão e para a partilha de ideias, deixando sempre tempo para abordar questões mais sensíveis.

- *O triângulo dos 3 P's*: O modelo descrito no ponto 3.2.2 pode ser um ponto de partida muito útil para avaliar as prioridades estabelecidas pela equipa no seu trabalho. Qual é a vossa pedra basilar? Estão a tentar um equilíbrio entre estes elementos intimamente relacionados?
- *Questionário sobre a cooperação no seio da equipa (Anexo 1)*: Se a equipa trabalha já há algum tempo junta, este questionário pode ser uma maneira útil de começar uma análise. Peça a todos os membros para preencherem individualmente o questionário. No final, troquem, comparem e discutam os resultados obtidos dentro da equipa. O que é que funciona bem? Que pontos gostariam de melhorar? Podem convidar um formador externo para facilitar a discussão que segue o fim do preenchimento do questionário.

### **Feedback pessoal: porquê, quando e como?**

Como é que eu te vejo enquanto formador e como membro da equipa? Numa equipa, o *feedback* sobre as qualidades e o desempenho de cada um é uma questão sensível e deve, por isso, ser abordada com alguma prudência. Mesmo se o *feedback* se concentrar (como aliás deve ser!) no papel do formador e não sobre a pessoa, a formação implica várias personalidades e exige que entreguemos um pouco de nós mesmos a um processo dinâmico e intenso. E, tal como em todos os papéis que desempenhamos, as críticas podem magoar, criar inseguranças e tocar em questões sensíveis, mesmo quando ditas num espírito construtivo.

O *feedback* negativo pode ser difícil de aceitar. O *feedback* positivo é importante e muito agradável de ouvir mas, por si só, não nos ajuda a melhorar o nosso trabalho. As críticas também devem tocar nos nossos pontos fracos, mas de uma forma construtiva que nos ajude a melhorar. Se reinar suficiente confiança dentro da equipa, o *feedback* pode ser uma experiência de aprendizagem e uma oportunidade para a auto-reflexão e auto-evolução, ajudando a gerar mais confiança e melhores condições de trabalho dentro da equipa. Ao invés de tentar obter um *feedback* directamente sobre as pessoas, pode concentrar-se no funcionamento da equipa e nos papéis que cada membro desempenha. Pode também focar-se sobre as competências e os estilos de trabalho que cada membro revelou durante o curso. A forma como o *feedback* é utilizado depende apenas da vontade de a equipa querer ir ou não mais além na evolução do seu desempenho.

#### *Guias para dar feedback:*

- Tenha em consideração as necessidades da pessoa sobre a qual vai falar.
- Descreva apenas o comportamento – nunca tente interpretá-lo.
- Concentre-se no comportamento que pode ser mudado.
- Seja específico. Dê exemplos.
- Espere que lhe seja pedida a sua opinião.
- Não julgue.
- Se possível, dê a sua opinião imediatamente depois do comportamento (caso lhe seja pedida).
- Deixe à pessoa visada a liberdade para mudar ou não.



- Exprima os seus sentimentos directamente (por ex: “Sinto-me inseguro quando tu...”)
- Dê também impressões positivas.

(P. G. Hanson, 1975)

Aqui ficam sugeridas duas ideias para o ajudar a expressar a sua opinião:

*Exercício sobre o trabalho em equipa e os papéis desempenhados: o método do veículo*

Passo 1. Em pares ou individualmente, imagine que esta equipa é um veículo. Pode ser o que quiser, desde um carro, um tractor, um barco a vapor ou um avião. O veículo deve representar o que lhe parece que é a essência da equipa. Faça um desenho desse veículo.

Passo 2. Tente situar os diferentes membros no veículo. Quais as partes do veículo que você acha que correspondem a quem? Quem é a vela, o motor, a bússola, o banco, os travões, o GPS, e por aí adiante. Porquê?

Passo 3. Expliquem os vossos desenhos uns aos outros.

Passo 4. Discussão – O que é que retiramos desta actividade?

Tempo: pelo menos uma hora para uma equipa de 4 pessoas.

*Exercício sobre como expressar a opinião pessoal: a cadeira escaldante*

- Encontre um local confortável para estar com a sua equipa. Sentem-se num círculo à volta de uma cadeira. Um por um, os membros da equipa devem sentar-se nesta “cadeira escaldante”.
- Daí, explique aos seus colegas quais os pontos sobre os quais gostava de saber a sua opinião: do seu desempenho como formador, do seu papel na equipa, etc. Os restantes membros respondem às suas perguntas não esquecendo, contudo, as regras com as quais concordaram previamente.
- Estabeleçam um tempo limite para cada membro estar sentado na “cadeira escaldante”.
- Enquanto estiverem sentados na “cadeira escaldante”, não podem reagir aos comentários, mas terão tempo no final para as reacções e colocar questões assim que a ronda acabe e antes que o próximo membro se sente na cadeira.
- Tempo: pelo menos 20 minutos para cada membro da equipa.
- Atenção: este pode ser um jogo muito delicado. Não se esqueça de definir algumas regras básicas antes de o jogo começar!

### **2.3.3 E agora? Para onde vamos?**

Cada equipa trabalha de maneira diferente, e cada nova equipa deve criar e alimentar o seu próprio processo. Fundamentalmente, é importante sabermos que podemos aproveitar as nossas experiências passadas para alimentar o desenvolvimento das nossas competências com o trabalho de equipa. As dificuldades e os problemas ao nível do funcionamento da equipa podem constituir ótimos recursos de aprendizagem. Por vezes, quando trabalhamos na mesma equipa pela segunda vez ou por um período mais longo, podemos



ter a oportunidade de rever o processo anterior de forma a melhorar a comunicação e a eficácia. Se desejar aprofundar o tema do trabalho em equipas interculturais, pode consultar também os capítulos referentes na Mochila Pedagógica sobre Gestão de Projectos e na Mochila Pedagógica sobre Gestão das Organizações. O anexo 1 é uma proposta de reflexão sobre a questão da cooperação no seio de uma equipa.

### **Alguns princípios para um trabalho de equipa com sucesso**

- Empenho! Uma equipa só funciona de forma eficaz quando todos os membros quiserem que assim seja.
- Deixem tempo necessário para discutir as abordagens e as ideias de base, para avaliarem o vosso trabalho em equipa e para expressarem a vossa opinião uns sobre os outros.
- Assinem um contrato; todos são responsáveis!
- As acções devem ter por base os valores e os objectivos estabelecidos de comum acordo.
- Aceite-se a si próprio e aos outros.
- Auto-responsabilize-se: eu sou responsável pelas minhas próprias acções e comportamento.
- Confiam nas capacidades e competências de cada um e apoiem-se mutuamente.
- Respeitem os limites de cada um.
- Estejam preparados para arriscar e fazer algo diferente, desafiem-se.
- Aceitem os erros como forma de aprendizagem.
- Pensamento focalizado no processo: os objectivos são importantes, mas o processo é ainda mais. A equipa é capaz de se melhorar e analisar os processos e as práticas.
- Estabeleçam procedimentos de análise de situações e resolução de problemas.
- Estejam prontos para aceitar as emoções como uma parte integrante do método de trabalho.
- Mantenham o equilíbrio entre a eficácia e a qualidade sociais.
- Tenham orgulho nas realizações da equipa.
- O trabalho de equipa também deve ser divertido! Caso contrário, alguma coisa está mal.

*(Adaptado de Pohl, M. e Witt, J. 2000)*

### **Recomendações do “Grupo de Elaboração dos Programas e das Normas de Qualidade”, criado a partir do acordo de Parceria entre o Conselho da Europa e a Comissão Europeia sobre as normas de qualidade para a formação europeia de animadores de jovens, nomeadamente em relação ao trabalho em equipa:**

- Equipa de formadores constituída por membros internacionais.
- Composição equilibrada da equipa de formadores no que concerne à nacionalidade, à origem, ao género e a outros factores relevantes.
- A composição da equipa deve reflectir a composição do grupo de participantes.
- A equipa de formadores deve ter uma língua de trabalho comum.
- A composição da equipa deve reflectir os conhecimentos e as competências necessárias à implementação do curso.
- A reunião preparatória deve acontecer muito antes do início do curso.
- Devem definir-se condições económicas aceitáveis e justas tanto para os participantes como para a equipa de formadores.
- Os acordos devem ser claros entre todos os actores (organizador da equipa, equipa de formadores, participantes, organizações de envio).