

Montando a equipe dos sonhos com um técnico de primeira



Até os menos interessados em esportes dificilmente ignoram o que ocorre quando a seleção brasileira de futebol se prepara para uma Copa do Mundo. E nestas horas se diz que há “200 milhões de técnicos” escalando a equipe dos sonhos que trará uma taça para casa. Imaginem se a escalação fosse de Neymar, Pelé, Garrincha, Zico, Raí, Sócrates e, para garantir, dois ótimos goleiros defendendo as traves? Será que só colocando “feras” no time a vitória seria garantida?

A Google, frequentemente citada como exemplo de um lugar ótimo de se trabalhar, descobriu em recente estudo que simplesmente colocar os melhores profissionais possíveis numa equipe – o engenheiro computacional do ITA, um MBA de Harvard com notas perfeitas e um PhD da London School of Economics candidato a prêmio Nobel – não é garantia de que aquele grupo traga o resultado esperado. E durante 2 anos de análises, inclusive buscando criar um algoritmo para juntar as pessoas de uma forma perfeita, descobriram que há algo mais potente do que as forças individuais. Há o que chamaram de “normas do grupo” – as tradições, os padrões de comportamento, as regras que muitas vezes não são escritas ou formalizadas, que governam grupos de profissionais que colaboram.

Aproveitando o trabalho da Google, apresentamos as características que fortalecem a chamada “**inteligência coletiva**” de um grupo que trabalha em harmonia para atingir consistentemente resultados excelentes. E, aproveitando outra pesquisa da Google, também identificamos as características diferenciais de um ótimo “técnico” para a “seleção”. Que tal aprendermos com esses campeões mundiais em empreendedorismo e tecnologia?

1. CARACTERÍSTICAS DA INTELIGÊNCIA COLETIVA

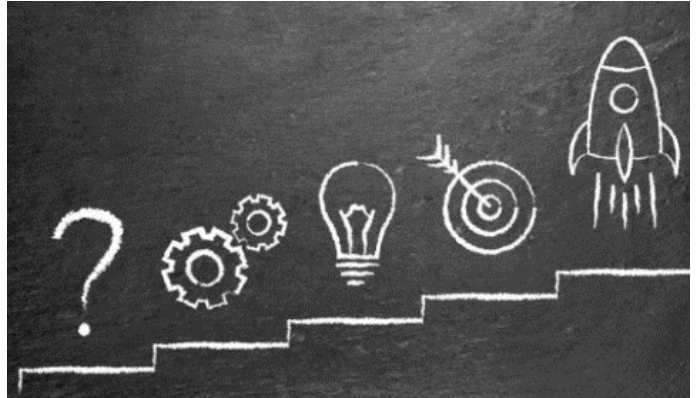
Há quatro atributos básicos para a inteligência coletiva. São eles:

a) **Confiabilidade** – os membros da equipe são pessoas comprometidas em entregar o que lhes é pedido na hora esperada e que essas entregas atendam às expectativas.

b) **Estrutura e clareza** – equipes são consideradas de alto desempenho quando seus objetivos, indicadores e metas decorrentes são bem definidos para todos – melhor ainda quando são decididos em conjunto – e quando cada um tem um papel bem definido dentro do grupo.

c) **Significado** – as ações desenvolvidas pelas equipes têm que ter um significado pessoal para cada um, ou seja, a missão do conjunto coincide com uma missão particular de seus membros.

d) **Impacto** – o grupo tem convicção de que o trabalho que está fazendo tem real propósito e impacto positivo sobre o bem maior – seja de uma unidade, de um órgão como um todo e até de uma comunidade “fora dos muros”.



2. A CHAVE DA INTELIGÊNCIA COLETIVA - SEGURANÇA PSICOLÓGICA

O elemento que os pesquisadores identificaram como o de maior impacto foi o que chamaram de “**segurança psicológica**”. Quem já não esteve em uma sala de aula, reunião ou mesmo em um encontro informal entre colegas de trabalho e evitou de fazer uma pergunta ou de emitir uma opinião por temer parecer um incompetente ou pior? Trabalhar em um ambiente em que cada passo ou palavra parecem ser vigiados ou julgados deixa qualquer um em tensão permanente e desnecessária.



Mas e se imaginarmos um ambiente diferente, em que qualquer um pode se arriscar, opinar abertamente e perguntar qualquer coisa, mesmo que pareça fantasia ou sonho? Pela pesquisa ficou evidente que é essencial promover uma cultura organizacional em que os gestores criem espaços em que os membros das equipes se sintam seguros e realmente à vontade para expor os seus pensamentos.

Tal ambiente, que garante tranquilidade mental, torna-se um espaço de trabalho do qual os participantes têm menos possibilidade de abrir mão, no qual se pode aproveitar ao máximo a energia que vem da diversidade de visões e que leva, em última análise, a um sucesso mais garantido.

3. COMO DEVE SER O TÉCNICO DESSA SELEÇÃO

Novamente a Google, por meio de um projeto chamado Oxigênio, que analisou mais de 10 mil impressões de seus gestores em várias circunstâncias, identificou 7 qualidades para que um novo gestor entre com tudo à frente de uma equipe de primeira. Seja qual for a maneira do "técnico" ser escalado, ou para uma "seleção" já formada ou para montar o próprio grupo, os atributos que o tornarão respeitado por todos serão os mesmos:



- a) **Mentalidade** – é essencial que o gestor tenha uma visão otimista da sua potencialidade e daqueles que estejam em sua equipe. A vontade de aprender geralmente está associada a um indivíduo que também tem concentração, determinação e potencial de trabalhar intensamente quando necessário – é uma mentalidade de crescimento contínuo.
- b) **Valores** – entende-se que o gestor que carrega consigo valores fortes – não necessariamente, mas preferencialmente, os mesmos da organização – precisará desses no momento das decisões mais complexas. Pode parecer evidente, mas uma escolha ética, sustentável, transparente, que demonstra comprometimento com a equipe e com a organização e é tomada com base em um aprendizado contínuo e atualizado, certamente será mais aceitável e compreensível por todos do que uma deliberação desafiadora sem critérios aparentes.
- c) **Inteligência emocional** – já se tornou rotina citar a relevância da capacidade de reconhecer e compreender as emoções em si mesmo e nos outros, bem como aproveitar essa consciência do contexto para gerenciar o próprio comportamento e os relacionamentos com os outros. Quem está ciente de si tenderá a tomar decisões mais efetivas, comunicará de forma mais bem compreendida e se tornará uma pessoa com quem outros vão querer se relacionar. E há estudos que demonstram que essa inteligência aplicada a um grupo pode aumentar o desempenho em 20% ou mais.
- d) **Apoio na transição** – apesar de ser mais uma característica da organização de como prepara novos gestores, o fato de haver instrutores que permitem aos "técnicos" novatos compartilharem os seus desafios e frustrações com outros em situação similar, demonstra que a honestidade é valorizada e que todos são potencialmente vulneráveis. Para aquele que deseja ser um líder de equipe, significa que deve ter a mente aberta ser transparente sobre o que vivencia.
- e) **Ser um coach** – um termo que apareceu com força no Brasil na última década, encaixa perfeitamente com o nosso tema de "**técnico de seleção**". O que para a Google é ser um bom coach:
 - Dar *feedbacks* específicos e tempestivos.
 - Mesmo que seja um *feedback* duro, o oferecer de maneira motivacional e com sensibilidade com o outro.
 - Adaptar o estilo de comunicação ao interlocutor, em especial em conversas de um a um, que devem ocorrer o máximo possível.
 - Escutar de maneira ativa e atenta sempre.
 - Reconhecer a própria mentalidade e dos membros da equipe.
 - Fazer perguntas abertas para entender o nível de perspicácia do interlocutor.

- f) **Habilidade de *feedback*** – além do que já foi citado como características de um bom *coach*, a Google realmente destaca a habilidade de dar um retorno aos membros de uma equipe como um dos atos mais significativos para os seus gestores. Seja realista em sua comunicação, mas de maneira a equilibrar o positivo e as mais desafiadoras propostas de melhorias.
- g) **Capacidade de decisão** – da mesma forma que se almeja uma cultura que permite aos colaboradores sentirem-se à vontade para opinar e propor soluções, a habilidade de decidir é algo aprendido pelo gestor em um ambiente acolhedor. Para isso, é ideal haver um contexto em que o tomador de decisão tenha acesso às informações mais relevantes e que lhe permita testar opções de escolha. É fortalecedor para aquele com responsabilidade de escolher ser capaz de interagir com colegas gestores, mais experientes ou não, e saber que estes estão sinceramente interessados em apoiá-lo, pois em outro momento poderá ser um desses apoiadores que precisará de ajuda.

E NO STJ, COMO FUNCIONA?

A Seção de Aprimoramento de Competências Gerenciais (SAGER/ECORP) realiza periodicamente a ação educacional "Coaching Individual Aprimorando Competências Gerenciais no STJ". A ação visa estimular mudanças positivas na *performance* de gestores do STJ, utilizando ferramentas, técnicas educacionais, reflexões, autoanálise e assunção de compromissos, com objetivo de potencializar os resultados institucionais, por meio de sessões individuais de *coaching*.



Para saber mais, entre em contato com a ECORP.

E-mail: escola.gerencial@stj.jus.br / Ramais: 9942 e 8144

REFERÊNCIAS

Google Spent Years Studying Effective Bosses. Now They Teach New Managers These 6 Things <https://www-inc-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.inc.com/amp/170651.html>

Google Spent 2 Years Studying 180 Teams. The Most Successful Ones Shared These 5 Traits <https://www.inc.com/michael-schneider/google-thought-they-knew-how-to-create-the-perfect.html>

EDITORIAL - TOME NOTA N. 68

TEXTO: DANIEL DE GODOY LOPES

REVISÃO: ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA, LEONARDO BARROS VERÍSSIMO E ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO.



Comente

O que você achou desta edição do Tome Nota? Escreva para: projetos@stj.jus.br.



Participe

Participe da nossa [enquete](#), sugerindo um tema para o próximo Tome Nota.