

DESCREVENDO O PROCESSO TRADUTÓRIO DE *MANAGING TEAMS*

Turma de Prática de Tradução III¹

RESUMO

Os alunos da turma de *Prática de Tradução III* tiveram como tarefa traduzir o Sumário, a Introdução e o primeiro parágrafo do livro *Managing Teams*, com o objetivo de simular uma empresa de tradução e demonstrar os desafios que um tradutor técnico encontra ao longo de sua carreira. Os objetivos específicos do trabalho foram a pesquisa sobre o assunto escolhido pelo professor, a tradução, a revisão, os comentários do professor, a correção e a versão final do trabalho. Além disso, a turma foi dividida em grupos, cada grupo com um(a) líder, a fim de que os alunos experimentassem as dificuldades de liderarem e serem liderados por um(a) colega de sua própria turma, além de lidarem com etapas, prazos, regras, dificuldades de trabalhar em equipe, e um editor-chefe: o professor. O objetivo deste trabalho é descrever essas etapas, bem como os procedimentos e a metodologia usados pelos alunos para que o trabalho fosse finalizado.

PALAVRAS-CHAVE: tradução. prática de tradução. tradução técnica.

ABSTRACT

The students of the Translation Practice III course had the task of translating the Summary, Introduction and first paragraph of the book *Managing Teams*, with the aim of simulating a translation firm and demonstrating the challenges that a technical translator encounters throughout his or her career. The specific objectives of the project were the research of the topic chosen by the teacher, the translation, the editing, the teacher's comments, the correction and the final version of the work. In addition, the class was divided into groups, each group with a leader, so that the students experienced the difficulties of leading and being led by a fellow student in their own class, and dealt with the phases of the project, deadlines, rules, difficulties of working as a team, and a chief editor: the teacher. The purpose of this article is to describe these phases, as well as the procedures and methodology used by the students in order to finalize the work.

KEY WORDS: translation. translation practice. technical translation.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade relatar uma experiência de tradução em grupo realizada pelos alunos da disciplina *Prática de Tradução III*, do curso de Bacharelado em Tradução, oferecido pelo Instituto Superior Anísio Teixeira (ISAT), em São Gonçalo, RJ, durante o primeiro semestre de 2017, de modo a compartilhar essa experiência com outros estudantes de tradução, tradutores iniciantes, ou com qualquer pessoa que deseje se informar sobre o processo de tradução em equipe.

A tradução de textos de áreas de especialidade (tradução técnica) foi um dos tópicos estudados na citada disciplina, sendo a análise, a tradução e a revisão de textos as técnicas utilizadas para a abordagem do conteúdo. É importante que se diga que na tradução técnica o tradutor deverá produzir um texto livre de

¹ Este é um trabalho coletivo, elaborado pelos alunos da turma de *Prática de Tradução III*, do curso de Bacharelado em Letras Tradução do Instituto Superior Anísio Teixeira – ISAT, em São Gonçalo, RJ, no primeiro semestre de 2017. Os nomes dos autores aparecem no Apêndice 1. Orientação e revisão: Prof. M.^o José Manuel da Silva.

ambiguidades e utilizar terminologias e fraseologias específicas da área, o que não acontece em textos literários e o que derruba a concepção de muitas pessoas de que as traduções de textos técnicos são mais fáceis e menos trabalhosas. De acordo com Tania Franco Carvalhal (CARVALHAL,1993), escritora e doutora em literatura comparada:

A tradução técnica representa um desafio, pois integra capacidades globais e locais, habilidades e estratégias que devem ser empregadas pelo tradutor durante o processo tradutório. Para isso, é fundamental o conhecimento, por parte do tradutor, sobre o assunto tratado, o relacionamento contextual, a pesquisa de vocabulário, além da familiaridade com os processos envolvidos e a capacidade de adequação vocabular. Essas habilidades vão garantir que a tradução técnica reflita com propriedade o objetivo e a função do texto original.

A tradução literária, por outro lado, para o professor e tradutor literário Paulo Henriques Britto (BRITTO, 2012, p. 11), é “a atividade de recriar obras literárias em outros idiomas”, revelando, assim, o lado criador do tradutor e uma possível liberdade.

Para a realização do trabalho em grupo, foram utilizados textos com os temas coaching e gerenciamento de equipes. Um dos textos foi a parte inicial do livro *Managing Teams*, publicado originalmente em inglês pela Editora Dorling Kindersley, em 1998, cuja finalidade é oferecer ajuda para o gerenciamento de equipes e empresas.

A fim de executar o trabalho de maneira eficiente, os conceitos de termo e fraseologia foram estudados:

[...] é importante a distinção entre termo e fraseologismo. Termo: uma unidade formada por uma palavra (termo simples) ou várias palavras (termo complexo) que designa um conceito de forma unívoca no interior de um domínio de conhecimento. Fraseologismo: combinação de elementos lingüísticos que designam uma combinação de conceitos ou noções. Exemplo: ruído (termo); surdo (termo); ruído surdo (fraseologismo). O fraseologismo situa-se entre o termo e a frase. (KRIEGER; FINATTO, 2004).

No mundo globalizado, a tradução é imprescindível, pois possibilita a comunicação entre os povos de culturas e sistemas lingüísticos diferentes. A atividade tradutória permite ao leitor contato com leituras diversas, desde manuais de aparelhos importados a leituras de romances de autores estrangeiros.

Além do ensino da tradução técnica, outro objetivo da disciplina foi a preparação dos alunos para a realidade do mercado de trabalho; sendo assim, eles precisaram aprender a lidar com a organização de uma equipe em um projeto de tradução. Para isso, o professor-orientador-editor dividiu a turma em quatro grupos de quatro a cinco integrantes, cada grupo com um(a) líder, e cada grupo recebeu uma parte do texto a ser traduzido.

Este trabalho abordará algumas das dificuldades tradutórias encontradas pelos grupos durante o processo e, também, as dificuldades encontradas ao trabalhar em grupo para entregar uma tradução coesa e coerente.

Além da tradução, os grupos realizaram a revisão dos trabalhos seguindo as orientações do professor, que atuou como editor-chefe do projeto, e ao final do trabalho de tradução cada grupo elaborou dois relatórios (um relatório de grupo, redigido pelos membros do grupo e compilado pelo(a) líder) e um relatório do(a) líder (redigido pelo(a) líder de cada grupo) que serviram como base para a composição deste artigo. Para a redação deste artigo, a turma foi mais uma vez dividida em grupos, cada um com o(a) seu(sua) líder.

2 OBJETIVO

O objetivo da experiência de tradução em grupo realizada foi simular o processo de tradução para uma editora, seguindo os procedimentos indicados pelo professor, a fim de demonstrar todas as etapas a serem seguidas por um tradutor e todos os desafios que ele poderia enfrentar para a finalização de um trabalho de tradução. Para alcançar este objetivo geral, foram delimitados objetivos específicos, cuja realização conjunta permitiu que a simulação fosse completa. São eles:

1. Pesquisar sobre o assunto do texto escolhido pelo editor-chefe/professor.
2. Traduzir o texto completo.
3. Revisar a tradução.
4. Analisar os comentários feitos pelo editor-chefe/professor, a fim de verificar os erros não encontrados na primeira revisão.
5. Corrigir o texto.
6. Enviar o texto final para o editor-chefe/professor.
7. Redigir relatórios de trabalho descrevendo as dificuldades encontradas durante a atividade e a atuação dos integrantes de cada grupo.

3 METODOLOGIA

O trabalho de tradução dos trechos do livro *Managing Teams* foi realizado por quatro grupos, cujos integrantes foram determinados por sorteio em sala de aula, realizado pelo professor José Manuel da Silva. Um integrante de cada grupo foi escolhido pelo professor como líder do grupo. O(A) líder era responsável pela comunicação entre o seu grupo e os outros grupos, quando a tarefa exigia, e entre o professor e o grupo, em relação às dúvidas que poderiam surgir no decorrer da tarefa, além do envio do trabalho por e-mail para avaliação. Os grupos foram assim divididos, em relação aos originais:

- Grupo 1 – páginas 2 e 3 (Contents);
- Grupo 2 – página 5 (Introduction);
- Grupo 3 – página 6 (Understanding How Teams Work – part 1);
- Grupo 4 – página 7 (Understanding How Teams Work – part 2).

Cada grupo realizou a tradução da parte do texto que lhe foi designada, seguida da revisão do texto traduzido; após essas duas etapas, cada líder enviou a tradução realizada e revisada por seu grupo para que o professor realizasse a primeira avaliação. O professor devolveu os arquivos aos grupos com marcações indicando onde poderia haver possíveis erros ou inadequações de tradução e, também, erros de revisão, erros ortográficos, erros gramaticais, erros de digitação ou erros de formatação. Essas marcações foram discutidas em sala pelo professor com os integrantes dos grupos.

Considerando que cada grupo ficou responsável por uma parte do mesmo texto, os líderes dos grupos discutiram entre si para entrarem em acordo sobre a tradução dos termos comuns aos trechos dos diferentes grupos, para que a tradução final apresentasse consistência e coesão nas palavras e nos termos utilizados. Em seguida, um novo arquivo foi enviado, desta vez com o trabalho de todos os grupos unificado em um documento, com as alterações realizadas, de volta para o professor, para que ele realizasse a segunda avaliação.

Na etapa final do trabalho, cada grupo preparou um relatório sobre a realização do trabalho, indicando a abordagem do grupo, a divisão de tarefas entre os membros do grupo, os problemas encontrados no processo e as soluções aplicadas, bem como a opinião do grupo em relação ao trabalho em si. O líder de cada grupo ainda ficou responsável por enviar um relatório individual e final ao

professor a respeito da colaboração dos integrantes e dos possíveis problemas ocorridos no grupo.

4 PROCEDIMENTO

O professor José Manuel da Silva dividiu a turma em quatro grupos de trabalho, os quais foram responsáveis pela tradução de diferentes partes do livro *Managing Teams*, a saber, *Contents*, *Introduction* e parte do capítulo *Understanding How Teams Work*, trecho este que foi dividido em duas partes.

Os grupos foram selecionados pelo professor por meio de sorteio realizado em sala. Para cada grupo foi designado um(a) líder responsável por gerenciar as etapas de tradução de seu grupo e ser um canal de comunicação entre o grupo e o professor. Toda e qualquer comunicação deveria ser realizada por e-mail, com cópia para os demais integrantes do respectivo grupo, de modo que todos ficassem cientes de todo o andamento do trabalho.

A turma recebeu o arquivo na língua original em formato .pdf por um endereço de e-mail fornecido pelo professor. Em seguida, deu-se início ao projeto.

4.1 Transcrição

Alguns grupos optaram por transcrever o conteúdo do arquivo original em .pdf para um arquivo editável em .docx, a fim de facilitar o processo tradutório. Não foi exigido seguir a formatação do texto original; por isso, os grupos que optaram pela transcrição realizaram esta etapa livremente.

4.2 Tradução

Nesta etapa, iniciou-se a pesquisa da área de especialidade de "gestão de equipes", para que fosse possível conhecer a terminologia utilizada no meio empresarial. Um grupo optou pela criação de um glossário para manter a consistência na tradução do texto da língua-alvo.

A primeira parte a ser traduzida foi o Sumário (*Contents*). A maioria dos títulos do livro na língua original começavam com verbos terminados por *-ing* (gerúndio), e

a tradução deste tempo verbal na língua portuguesa admite outras possibilidades, tais como:

- Infinitivo – *establishing*/estabelecer;
- Imperativo – *making*/faça;
- substantivo – *analyzing*/análise.

Devido às muitas possibilidades de criação dos títulos, o grupo responsável pela tradução do Sumário teve dificuldade para definir a escolha mais adequada. Logo no princípio, o grupo descartou o uso do gerúndio na tradução, quando discutiram sobre o tempo verbal a ser utilizado. A primeira versão foi feita com verbos no infinitivo, porém, após a revisão inicial realizada pelo grupo, foi decidido alterar o tempo verbal para o imperativo.

Entretanto, na última revisão, surgiu a possibilidade de traduzir os verbos utilizando substantivos, porque o livro retrata sugestões e dicas para aconselhar líderes a gerenciarem suas equipes em prol de melhores resultados, e o tempo verbal no imperativo transmitia uma ideia injuntiva. Além disso, a coerência e padronização nos títulos só foi possível mediante o uso dos substantivos. Na tradução oficial, publicada no Brasil pela editora Publifolha em 1999, não foi respeitado o paralelismo entre os títulos, embora a escolha de começar utilizando verbos no imperativo, artigos, substantivos e conjunções tenha preservado o significado das frases da publicação original.

O grupo responsável por essa parte do projeto relatou grandes dificuldades no processo tradutório, devido à falta de contexto, uma vez que os títulos, normalmente, fazem parte da última etapa da tradução, revisão e adaptação. No caso do título *Taking on an existing team*, o *phrasal verb* (estrutura somente existente no inglês) *to take on* possui o significado de "assumir, ter responsabilidade sobre", assim como o de "contratar". Estas duas definições criaram duplicidade de sentido e, sem o acesso ao material completo para que fosse possível identificar o contexto, ocorreu longa discussão sobre a opção mais adequada para esta situação.

A segunda parte a ser traduzida foi a Introdução (*Introduction*). Alguns títulos que apareceram antes, no Sumário, estavam presentes nesse trecho, porém, na primeira fase da tradução, não foi necessária discussão com os outros grupos para ajuste do vocabulário. Desta forma, o grupo responsável pela tradução da Introdução optou por utilizar os verbos dos títulos no infinitivo, por exemplo,

Managing Teams/Administrar Equipes. Após a revisão feita pela líder, o grupo discutiu a possibilidade de mudar os verbos para o gerúndio, entregando a primeira versão da tradução com esta forma nominal dos verbos; sendo assim, Administrar Equipes tornou-se Gerenciando Equipes.

Um ponto a ser observado ao analisar a tradução realizada pelos alunos da disciplina em confronto com a tradução publicada é a fidelidade à forma sem detrimento do conteúdo, por parte da tradução dos alunos, ao contrário da tradução publicada pela Publifolha, em que é possível encontrar alterações de mensagem. Vale ressaltar que a alteração da mensagem não foi prejudicial à qualidade do trecho, embora não seja fiel ao original, como vemos na Figura 1 e na Figura 2 a seguir.

Managing Teams is an indispensable and practical guide to leading teams with expertise, covering subjects such as defining the skills required to complete a project, establishing trust between individuals within a team, and maximizing the performance of that team. This book is vital reading for anyone involved in teamwork, whether as a novice or as an experienced team leader.

Figura 1 – Introdução do livro *Managing Teams* na língua original [HELLER (1), 1998, p. 5.]

Como Gerenciar Equipes é um guia prático para essa nova realidade. Dividido em quatro partes –O que Toda Equipe Deve Ter, O Processo de Formação, A Busca da Eficiência e A Construção do Futuro–, este livro cobre temas como a seleção de habilidades necessárias a cada tarefa, o estabelecimento de confiança mútua entre os membros e a maximização do desempenho do grupo.

Figura 2 – Tradução de César Taylor da Costa da introdução do livro *Managing Teams* [HELLER (2), 1999, p. 5.]

A terceira parte a ser traduzida foi a página 6 do capítulo *Understanding How Teams Work*. O grupo encontrou dificuldade na compreensão das características de uma equipe bem-sucedida apresentadas no primeiro parágrafo do item *Working*

Together. Devido a isso, a padronização gramatical dessas características tornou-se um desafio para o grupo. O texto original as descrevia sem paralelismo, ou seja, o texto começava com palavras de diferentes classes gramaticais:

- Adjetivos – *strong and effective leadership*;
- Artigos – *the establishment of precise objectives*;
- Verbos no gerúndio – *communicating freely*.

O tradutor da obra publicada no Brasil, embora tenha decidido pelo paralelismo da lista de características, assim como o grupo, cometeu um salto na tradução. O salto consiste em não traduzir uma parte do texto original, seja por erro, esquecimento ou decisão do editor. O original apresentava oito características que toda equipe bem-sucedida possui, porém, no texto traduzido, foram citadas apenas sete, conforme ilustram a Figura 3 e a Figura 4 a seguir (nota-se que o trecho *the ability to act quickly upon these decisions* não foi traduzido):

WORKING TOGETHER

All successful teams demonstrate the same fundamental features: strong and effective leadership; the establishment of precise objectives; making informed decisions; the ability to act quickly upon these decisions; communicating freely; mastering the requisite skills and techniques to fulfil the project in hand; providing clear targets for the team to work towards; and – above all – finding the right balance of people prepared to work together for the common good of the team.

Figura 3 – Segundo parágrafo do capítulo *What Makes a Good Team?* na língua original [HELLER (1), 1998, p. 6.]

SETE SEGREDOS

Todas as equipes bem-sucedidas apresentam sete características fundamentais. Têm liderança firme que faz acontecer, estabelecem objetivos precisos, tomam decisões baseadas em fatos, comunicam-se livremente, dominam as habilidades e técnicas necessárias para executar os projetos em pauta, definem metas mensuráveis por alcançar. E, acima de tudo, tais equipes mantêm o equilíbrio entre seus membros, comprometidos a trabalhar juntos em benefício de todo o grupo.

Figura 4 – Tradução de César da Costa do segundo parágrafo do capítulo *What Makes a Good Team?* [HELLER (2), 1999, p. 6.]

Este salto na tradução pode ser percebido, inclusive, no intertítulo da página 6, em que foi decidido criar uma frase diferente da frase que consta no original. *Working Together*, traduzido pelo grupo como "Trabalho em Conjunto", foi traduzido no livro publicado como "Sete Segredos".

A quarta e última parte a ser traduzida foram duas legendas da imagem na página 6 e a página 7 do capítulo *Understanding How Teams Work*. Neste caso, o grupo também não experimentou dificuldades em relação à tradução, mas alguns pontos geraram dúvidas que suscitaram discussões. Uma delas foi a escrita de números por extenso ("dois" em vez de "2"), além do uso da terminologia correta da área.

Inicialmente, o termo *senior management* foi traduzido como "gestão sênior", uma opção que não era incorreta, porém era muito literal. Contudo, foi sinalizado pelo professor que o termo "alta gerência" poderia ser uma boa solução, e o grupo decidiu utilizar o termo que foi sugerido.

Além dos elementos textuais, o grupo em questão precisou ter cuidado com as partes gráficas contidas no capítulo. Dentro dele, há caixas de texto e uma imagem onde cinco pessoas estão sentadas à mesa, conversando sobre o que aparenta ser um projeto no qual estão envolvidas. Acima de cada uma dessas pessoas que estão na foto, há legendas indicando a função de cada uma. A princípio, o grupo enumerou e traduziu cada uma dessas frases, orientando-se da esquerda para a direita. Todavia, esta orientação não foi indicada na tradução

transcrita, o que poderia confundir o editor/revisor e prejudicar o trabalho de editoração durante uma possível publicação.

4.3 Revisão do Professor

Após a tradução do texto, os líderes dos grupos enviaram as partes traduzidas para o e-mail do professor, com cópia para todos os integrantes dos grupos, dentro do prazo estipulado previamente. O professor revisou todos os trabalhos e os encaminhou de volta para os grupos com marcas de revisão do Word, destaques em amarelo, comentários do Word e comentários finais em cada documento.

4.3.1 Marcas de Revisão do Word

As marcas de revisão do Word sinalizavam erros gramaticais na tradução, como destacado na Figura 5:

O TRABALHO VISANDO AO FUTURO

**Figura 5 – Correção de erro gramatical no Sumário
[Grupo 1, *Contents*, Versão 1, Revisão do Professor]**

4.3.2 Destaques em Amarelo

Os destaques em amarelo tinham como função sinalizar ao grupo inadequações ou erros de tradução, conforme apresentado na Figura 6:

Uma equipe **de verdade** é como uma força dinâmica, viva e em constante mudança, na qual um número de pessoas se unem para trabalhar. Os membros da equipe discutem objetivos, analisam ideias, tomam decisões e trabalham em conjunto para atingir suas metas.

**Figura 6 – Inadequação ou erro de tradução na Introdução
[Grupo 3, *Understanding How Teams Work – part 1*, Versão 1, Revisão do Professor]**

4.3.3 Comentários do Word

Os comentários realizados pelo professor indicavam outras soluções, sugestões e erros de formatação, como a Figura 7 ilustra:

Figura 7 – Erro de formatação no sumário
[Grupo 1, Contents, Versão 1, Revisão do Professor]

4.3.4 Comentários Finais

As notas finais consistiram em observações gerais feitas pelo professor. A Figura 8 explicita um destes exemplos:

Comentários Finais

- Vocês optaram por iniciar todos os itens com artigos. Esta é a melhor opção? Ela tem base em pesquisas de manuais semelhantes?

Figura 8 – Comentário sobre o uso dos artigos na tradução dos títulos do sumário
[Grupo 1, Contents, Versão 1, Revisão do Professor]

4.4 Revisão dos Alunos

Ao receber a revisão do professor com as devidas marcas e comentários exemplificados acima, os grupos iniciaram um novo processo de revisão. Neste caso, a interação entre os grupos, por meio dos seus líderes, foi imprescindível para que houvesse consistência entre os termos utilizados em diferentes partes do texto.

Os líderes discutiram na faculdade e no grupo de mensagens da disciplina no aplicativo WhatsApp os termos em comum encontrados nas diferentes partes do projeto. Uma vez que o Grupo 1 foi o responsável pela tradução do Sumário, os demais grupos consultaram-no a fim de padronizar os títulos encontrados no restante do projeto. Seguem alguns exemplos encontrados:

- O Grupo 1 traduziu *Understanding How Teams Work* como "Funcionamento de Equipes" e o Grupo 3 traduziu como "Entendendo Como Uma Equipe Trabalha"; após a discussão mediada pelas líderes das duas equipes, os grupos concordaram em seguir a opção do Grupo 1.
- O Grupo 1 traduziu o título do livro *Managing Teams* como "Gerenciamento de Equipes" e o Grupo 2 traduziu inicialmente como "Gerenciando Equipes". No entanto, o Sumário estava com todos os títulos começando por substantivos, e, desta forma, mudar para o gerúndio somente no título deste capítulo perderia a consistência na primeira parte. Sendo assim, o Grupo 2 fez a alteração a fim de manter o paralelismo.

Além da busca pela correspondência dos títulos, outros termos no texto também foram padronizados entre os grupos. A seguir está um exemplo:

- O Grupo 2 traduziu os termos *manager*, *novice* e *experienced* como "gestor", "principliante" e "especialista", respectivamente. O Grupo 3 traduziu esses mesmos termos como "líder", "iniciantes" e "experientes", respectivamente. Ao discutirem a versão final dos termos mencionados, os dois grupos optaram por traduzi-los como "gestor", "principliantes" e "experientes", respectivamente.

Em contrapartida, a falta de interação entre o Grupo 4 e o Grupo 1 ocasionou a permanência de termos distintos que não estavam condizentes com o que o Grupo 1 estabeleceu. Eis o exemplo:

- O Grupo 1 traduziu o título *Analyzing Team Tasks* como "Análise das Funções nas Equipes", enquanto o Grupo 4 traduziu como "Análise das Tarefas da Equipe".

Durante a etapa da revisão do professor, foram constatados também erros e inadequações de ordem gramatical, semântica e terminológica, para os quais foram necessárias correções. Exemplos:

- O Grupo 3, em sua primeira tradução, traduziu a palavra *successful* por "bem sucedida", porém, de acordo com o Novo Acordo Ortográfico, deveria ser escrita com hífen, resultando em "bem-sucedida".
- O Grupo 1 optou pelo uso dos artigos na tradução do Sumário. Todos os títulos iniciavam com os artigos definidos, variando em gênero e número. Apesar de ser uma solução gramaticalmente correta, o professor apontou que os títulos deveriam ser sintetizados o máximo possível, e não era costume os textos desta área de especialidade começarem títulos com artigos. O grupo debateu a respeito desse posicionamento e concluiu que a melhor opção seria retirar os artigos dos títulos.
- O Grupo 4 traduziu o trecho *Remember that each member has something to add to your team* como "Lembre-se que cada membro tem algo a acrescentar à sua equipe". O primeiro erro nesta frase está na regência verbal do verbo lembrar, pois, para a norma culta, em geral, quem lembra, lembra de alguma coisa. O segundo problema está no acento de crase empregado antes do pronome possessivo "sua". Apesar de ser facultativo o uso da crase nesta circunstância, optou-se por não usá-la, para não informalizar demais a expressão. Assim, de acordo com o que apontou o professor, a frase correta seria: "Lembre-se de que cada membro tem algo a acrescentar a sua equipe".

4.5 Relatório dos Grupos

Ao concluir a última etapa da revisão, todos os grupos deveriam criar seus relatórios contendo os processos realizados e a divisão das tarefas realizadas dentro de cada grupo. Paralelamente, cada líder deveria criar um relatório separado informando ao professor como se deu a participação de cada integrante no trabalho, uma vez que o projeto teria peso na primeira avaliação da disciplina. Esses relatórios deveriam ser enviados no mesmo prazo da última versão da tradução; ficou a critério do(a) líder enviar seu relatório em um e-mail contendo a tradução e o

relatório do grupo, com cópia para todos os membros do grupo, ou em um e-mail enviado somente ao professor.

4.6 Última Revisão do Professor

A última revisão foi realizada com base na segunda versão das traduções realizadas pelos grupos. Desta vez, não foi necessário o reenvio de uma terceira versão com a correção do que fora apontado nas últimas marcas de revisão. Entretanto, foi necessário corrigir os erros para que se pudesse criar um arquivo único com a formatação baseada no original, que se encontra no Apêndice 2 deste trabalho.

5 CONCLUSÕES

Um dos objetivos deste trabalho foi desfazer a noção de que a tradução de textos de áreas de especialidade não exige esforço, dedicação, pesquisa, conhecimento da origem do texto-fonte e do público para o qual a obra será traduzida por parte do profissional de tradução, mas somente conhecimento dos dois idiomas de trabalho e dos termos técnicos da área à qual o texto pertence. Além disso, outro objetivo foi compartilhar a experiência de realizar uma tradução em equipe e as dificuldades que surgem em um trabalho desse tipo.

Diante da experiência de tradução descrita neste trabalho, é possível perceber os numerosos desafios enfrentados por tradutores durante o processo tradutório. Na descrição dos procedimentos, indicou-se que algumas dificuldades foram as mesmas para todos os grupos, como a escolha da melhor maneira de traduzir os verbos terminados em *-ing* dos títulos e intertítulos dos capítulos, considerando a adequação e o paralelismo, bem como a tradução de alguns termos que causaram incerteza quanto ao sentido, devido à falta de acesso ao texto completo do qual faziam parte (os grupos não receberam o livro original completo). Outro ponto que necessitou de extremo cuidado foi a consistência na escolha dos vocábulos e do registro utilizados, que precisavam estar adequados ao texto original e ser os mesmos no texto final de todas as partes. Todos os grupos trabalharam de forma independente, mas dependiam uns dos outros para produzir um bom texto final, dependendo especialmente do grupo que realizou a tradução do Sumário, já

que os títulos se repetiam nas partes correspondentes do texto e precisavam ser os mesmos na tradução final apresentada ao professor, unificando o trabalho de todos os grupos.

Entretanto, a tradução de *Managing Teams*, realizada a partir da divisão da turma em grupos, também trouxe benefícios tais como o conhecimento acerca de gestão e funcionamento de equipes (o que acontece na realidade em editoras e empresas de tradução), e da terminologia e da fraseologia utilizadas na área de gestão. A prática de tradução em equipe demandou cuidadosa organização de tempo, de pessoas, de instrumentos de tradução e de comunicação, para que todos fossem capazes de realizar suas tarefas corretamente dentro dos prazos estipulados. A turma foi capaz de se autogerir e solucionar as dificuldades que surgiram sem necessitar de grande interferência do professor e, assim, produzir um bom resultado final, além de adquirir habilidades de tradução e de gestão de trabalho cruciais para uma carreira na área de tradução.

Os detalhes apresentados neste trabalho revelam a complexidade do processo tradutório, seja em um trabalho individual ou em equipe, já que as etapas básicas são as mesmas: pesquisa sobre o assunto do texto a ser traduzido e sobre o vocabulário específico necessário, tradução, revisão e correção. Assim sendo, por meio deste trabalho, pode-se desfazer a visão de que a tradução é um procedimento simples, demonstrando que é um trabalho que requer horas ou até mesmo dias de preparação e pesquisa visando encontrar a melhor alternativa para que a tradução esteja adequada. Este trabalho também demonstra que o tradutor é um profissional que precisa conhecer mais do que apenas os idiomas com os quais trabalha, pois precisa ser capaz de realizar a gestão de seu tempo, utilizar a tecnologia para a pesquisa e a comunicação com as pessoas ou fontes de informação que possam auxiliá-lo no processo tradutório, e também precisa compreender o contexto no qual o texto original está inserido, em qual contexto o texto que irá produzir será inserido, qual o público que receberá essa tradução, bem como as expectativas e os objetivos desse público para essa tradução.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITTO, Paulo Henriques. **A Tradução Literária**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

CARVALHAL, Tania M. Franco. A tradução literária. In: **Organon**. V. 7, p. 47 – 52. Porto Alegre: maio de 1993.

HELLER, Robert. (1) **Essential Managers: Managing Teams**. Londres: Dorling Kindersley, 1998.

_____. (2) **Como Gerenciar Equipes**. Série Sucesso Profissional. Tradução: César Taylor da Costa. São Paulo: Publifolha, 1999.

KRIEGER, Maria da Graça; FINATTO, Maria José Bocorny. **Introdução à Terminologia**. São Paulo: Contexto, 2004.

APÊNDICE 1

A seguir está a relação dos alunos da turma de *Prática de Tradução III*, responsáveis pela tradução aqui descrita e coautores do presente trabalho.

Alana Ariadne dos Santos Oliveira
Ana Carolina Garrido Rodrigues Salerno
Anderson Xavier Duarte Junior
Beatriz de Souza Ferreira
Carolina Machado do Nascimento
Carolinne Ribeiro Aprachmian
Clara de Mello Amaral
Débora Maria Garcia Corrêa
Fernanda Nascimento Pastor
Giselle Almada Souto
Guilherme da Silva Rezende
Isabella Guimerães Calado Chaves
Karoline Santos Lima
Lorraine Natacha Lima Araújo
Milena Reis Vieira Serbija
Priscila Klopper Albuquerque
Thamires dos Passos Correa
Valéria Andrade da Silva Mendes

APÊNDICE 2

A seguir está o texto com a tradução completa elaborada por todos os grupos da turma.

SUMÁRIO

4 INTRODUÇÃO

FUNCIONAMENTO DE EQUIPES

CARACTERÍSTICAS DE BOAS EQUIPES

10 ESCOLHA DAS EQUIPES CONFORME AS TAREFAS

14 ANÁLISE DAS FUNÇÕES NAS EQUIPES

18 EQUILÍBRIO DE HABILIDADES NAS EQUIPES

FORMAÇÃO DE EQUIPES

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

APOIO ÀS EQUIPES

24 CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA DENTRO DAS EQUIPES

26 AUMENTO DO DESEMPENHO

28 CRIAÇÃO DE EQUIPES INDEPENDENTES

30 LIDERANÇA DE EQUIPES EXISTENTES

MELHORIA DA EFICIÊNCIA DAS EQUIPES

32 ANÁLISE DE DINÂMICAS NAS EQUIPES

36 COMUNICAÇÃO EFICIENTE

38 REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DE EQUIPES

40 NETWORKING DAS EQUIPES

42 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES DAS EQUIPES

44 PENSAMENTO CRIATIVO

46 RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

50 APRIMORAMENTO DE PADRÕES NAS EQUIPES

52 AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA DAS EQUIPES

TRABALHO VISANDO AO FUTURO

56 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

58 ACOMPANHAMENTO DO PROGRESSO DAS EQUIPES

60 TREINAMENTO DE EQUIPES

62 DEFINIÇÃO DE METAS

64 RECOMPENSA PELO DESEMPENHO

66 ADAPTABILIDADE ÀS MUDANÇAS

68 PLANEJAMENTO DE OBJETIVOS FUTUROS PARA AS EQUIPES

70 ÍNDICE

72 AGRADECIMENTOS

Introdução

Trabalhar com equipes, seja como líder de apenas uma equipe ou como gestor de diversas, é parte essencial das competências do gestor. O trabalho em equipe vem se tornando rapidamente a prática preferida em muitas empresas, ao mesmo tempo em que as hierarquias corporativas tradicionais priorizam métodos de trabalho uniformes e multiqualificados. Gerenciamento de Equipes é um guia prático e indispensável para liderar equipes com excelência, e aborda temas tais como definir as habilidades necessárias para completar um projeto, criar confiança entre os membros de uma equipe e maximizar o desempenho da equipe. Este livro é leitura essencial para qualquer pessoa envolvida com trabalhos em equipe, seja como um líder principiante ou já experiente. O exercício de autoavaliação permite que você avalie suas próprias habilidades e potenciais de liderança, e as 101 dicas concisas oferecem conselhos práticos.

Funcionamento de equipes

Para que toda gestão seja bem-sucedida é fundamental que haja trabalho em equipe. Gerenciar bem uma equipe é um grande e estimulante desafio para qualquer gestor, desde os principiantes até os mais experientes.

Características de boas equipes

Uma boa equipe é como uma força dinâmica, viva e em constante mudança, na qual um número de pessoas se unem para trabalhar. Os membros da equipe discutem objetivos, analisam ideias, tomam decisões e trabalham em conjunto para atingir suas metas.

Trabalho em conjunto

Todas as equipes de sucesso apresentam as mesmas características fundamentais: um(a) líder forte e eficaz, objetivos elaborados com precisão, decisões tomadas com base em informações bem embasadas, capacidade de agir rapidamente diante das decisões tomadas, comunicação livre, total conhecimento das habilidades e técnicas necessárias para realizar o projeto, metas claras a serem atingidas pela equipe e – acima de tudo – equilíbrio entre os membros, de modo que possam trabalhar em conjunto para o bem maior da equipe.

1. Lembre-se de que cada membro tem algo a acrescentar a sua equipe.
2. Elabore os objetivos da equipe cuidadosamente e leve-os sempre a sério.

Análise das tarefas da equipe

Equipes bem-sucedidas podem ser formadas por duas a 25 pessoas ou mais, mas o formato – o padrão de trabalho que os membros das equipes estabelecem para a execução das tarefas – é muito mais importante do que o tamanho. Há três métodos básicos para executá-las:

- . Tarefas repetitivas e trabalhos já familiares exigem que cada membro da equipe tenha uma função fixa, o qual é preenchido de forma independente, como nas linhas de montagem.
- . Projetos que necessitam de criatividade exigem que os membros da equipe tenham funções fixas e procedimentos de trabalho, mas que também trabalhem em harmonia ao desenvolver novos produtos.
- . O trabalho que exige criatividade e contribuições pessoais constantes requer indivíduos que trabalhem muito próximos como parceiros. Este estilo de trabalho é predominante na alta gerência.

FRASES DA ESQUERDA PARA DIREITA

Um membro da equipe apresenta uma ideia.

O(a) líder da equipe avalia esta nova ideia.

Um colega apresenta a nova ideia ao grupo.

Um ouvinte observa as reações da equipe antes de opinar.

Um membro da equipe examina todas as novas ideias.

Trabalho em equipe

Uma equipe de gestores discute um novo plano proposto por um membro da equipe. Todos os membros podem participar da discussão. Em seguida, o líder da equipe avaliará as contribuições.



INTRODUÇÃO

Trabalhar com equipes, seja como líder de apenas uma equipe ou como gestor de diversas, é parte essencial das competências do gestor. O trabalho em equipe vem se tornando rapidamente a prática preferida em muitas empresas, ao mesmo tempo em que as hierarquias corporativas tradicionais priorizam métodos de trabalho uniformes e multiqualificados. Gerenciamento de Equipes é um guia prático e indispensável para liderar equipes com excelência, e aborda temas tais como definir as habilidades necessárias para completar um projeto, criar confiança entre os membros de uma equipe e maximizar o desempenho da equipe. Este livro é leitura essencial para qualquer pessoa envolvida com trabalhos em equipe, seja como um líder principiante ou já experiente. O exercício de autoavaliação permite que você avalie suas próprias habilidades e potenciais de liderança, e as 101 dicas concisas oferecem conselhos práticos.



FUNCIONAMENTO DE EQUIPES

Para que toda gestão seja bem-sucedida é fundamental que haja trabalho em equipe. Gerenciar bem uma equipe é um grande e estimulante desafio para qualquer gestor, desde os principiantes até os mais experientes.

1 Lembre-se que cada membro tem algo a acrescentar a sua equipe.

2 Elabore todos os objetivos da equipe cuidadosamente e leve-os sempre a sério.

ANÁLISE DAS TAREFAS DA EQUIPE

Equipes bem-sucedidas podem ser formadas por duas a 25 pessoas ou mais, mas o formato – o padrão de trabalho que os membros das equipes estabelecem para a execução das tarefas – é muito mais importante do que o tamanho. Há três métodos básicos para executá-las:

- Tarefas repetitivas e trabalhos já familiares exigem que cada membro da equipe tenha uma função fixa, o qual é preenchido de forma independente, como nas linhas de montagem.
- Projetos que necessitam de criatividade exigem que os membros da equipe tenham funções fixas e procedimentos de trabalho, mas que também trabalhem em harmonia ao desenvolver novos produtos.
- O trabalho que exige criatividade e contribuições pessoais constantes requer indivíduos que trabalhem muito próximos como parceiros. Este estilo de trabalho é predominante na alta gerência.

CARACTERÍSTICAS DE BOAS EQUIPES

Uma boa equipe é como uma força dinâmica, viva e em constante mudança, na qual um número de pessoas se unem para trabalhar. Os membros da equipe discutem objetivos, analisam ideias, tomam decisões e trabalham em conjunto para atingir suas metas.

TRABALHO EM CONJUNTO

Todas as equipes de sucesso apresentam as mesmas características fundamentais: um(a) líder forte e eficaz, objetivos elaborados com precisão, decisões tomadas com base em informações bem embasadas, capacidade de agir rapidamente diante das decisões tomadas, comunicação livre, total conhecimento das habilidades e técnicas necessárias para realizar o projeto, metas claras a serem atingidas pela equipe e – acima de tudo – equilíbrio entre os membros, de modo que possam trabalhar em conjunto para o bem maior da equipe.

Um membro da equipe apresenta uma ideia.

O(a) líder da equipe avalia esta nova ideia.

Um colega apresenta a nova ideia ao grupo.

Um ouvinte observa as reações da equipe antes de opinar.

Um membro da equipe examina todas as novas ideias.

TRABALHO EM EQUIPE





Uma equipe de gestores discute um novo plano proposto por um membro da equipe. Todos os membros podem participar da discussão. Em seguida, o(a) líder da equipe avaliará as contribuições.



ANEXO 1

A seguir está o texto original que foi traduzido.

HELLER, Robert. **Essential Managers: Managing Teams.** Londres: Dorling Kindersley, 1998.

 <p>A DORLING KINDERSLEY BOOK</p> <p>Project Editor Sasha Heselline Project Art Editor Darren Hill Editor Marian Broderick Designer Austin Barlow</p> <p>DTP Designer Jason LUI Production Controllers Silvia La Greca, Michelle Thomas</p> <p>Series Editor Jane Simmonds Series Art Editor Tracy Hambleton-Miles</p> <p>Managing Editor Stephanie Jackson Magazine Art Editor Nigel Duffield</p> <p>First published in Great Britain in 1998 by Dorling Kindersley Limited, 9 Horwood Lane, London W1C 8PH 0 2 5 5 1 0 9 7 5 2</p> <p>Copyright © 1998 Dorling Kindersley Limited, London Text copyright © 1998 Robert Heller</p> <p>All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the Copyright owner.</p> <p>A CIP record for this book is available from the British Library</p> <p>Reproduced by Colsonian, Singapore printed and bound in Italy by Tagliamonte</p>	<h1>CONTENTS</h1> <p>4 INTRODUCTION</p> <h2>UNDERSTANDING How TEAMS WORK</h2> <p>WHAT MAKES A GOOD TEAM?</p> <p>10 MATCHING TEAM TO TASK</p> <p>14 ANALYZING TEAM ROLES</p> <p>18 BALANCING SKILLS WITHIN A TEAM</p> <h2>SETTING UP A TEAM</h2> <p>SETTING GOALS</p> <p>PROVIDING SUPPORT FOR A TEAM</p> 	<p>24 ESTABLISHING TEAM TRUST</p> <p>26 MAXIMIZING PERFORMANCE</p> <p>28 CREATING A SELF- MANAGED TEAM</p> <p>30 TAKING ON AN EXISTING TEAM</p> <h2>IMPROVING TEAM EFFICIENCY</h2> <p>32 ANALYZING TEAM DYNAMICS</p> <p>36 COMMUNICATING EFFECTIVELY</p> <p>38 RUNNING TEAM MEETINGS</p> <p>40 NETWORKING A TEAM</p> <p>42 SHARING INFORMATION OUTSIDE A TEAM</p> <p>44 THINKING CREATIVELY</p> <p>46 DEALING WITH PROBLEMS</p> <p>50 IMPROVING STANDARDS IN A TEAM</p> <p>52 RATING TEAM LEADERSHIP</p>	 <h2>WORKING FOR THE FUTURE</h2> <p>MEASURING PERFORMANCE</p> <p>TRACKING TEAM PROGRESS</p> <p>TRAINING A TEAM</p> <p>SETTING TARGETS</p> <p>REWARDING PERFORMANCE</p> <p>ADAPTING TO CHANGE</p> <p>PLANNING FUTURE GOALS FOR A TEAM</p>  <p>70 INDEX</p> <p>72 ACKNOWLEDGMENTS</p>
--	--	--	--



INTRODUCTION

Working with teams, whether as leader of a single team or manager of several, is an essential part of a manager's remit. Teamworking is rapidly becoming the preferred practice in many organizations as traditional corporate hierarchies give way to flat, multi-skilled working methods. Managing Teams is an indispensable and practical guide to leading teams with expertise, covering subjects such as defining the skills required to complete a project, establishing trust between individuals within a team, and maximizing the performance of that team. This book is vital reading for anyone involved in teamwork, whether as a novice or as an experienced team leader. A self-assessment exercise allows you to assess your own leadership abilities and potential, and 101 concise tips offer practical advice.



UNDERSTANDING HOW TEAMS WORK

Teamwork is the foundation of all successful management. Managing teams well is a major and stimulating challenge to any manager, from novice to experienced hand.

1 Remember that each member has something to add to your team.

2 Formulate team objectives carefully, and always take them seriously.

ANALYZING TEAM TASKS

Successful teams can be formed by 2 to 25 or more people, but much more important than size is shape – the pattern of working into which team members settle to perform their given tasks. There are three basic methods of performing a task:

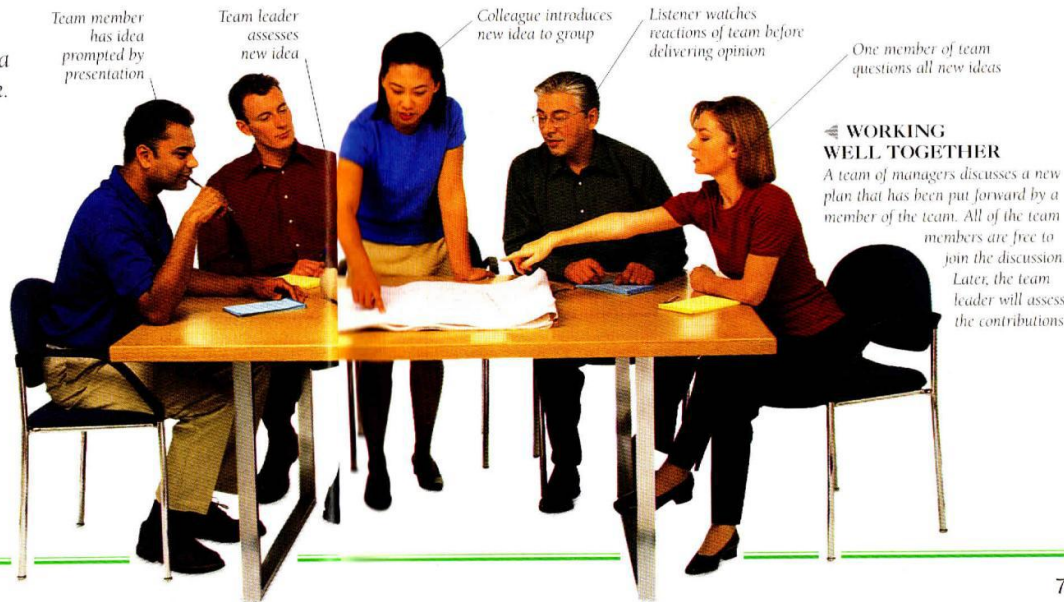
- Repetitive tasks and familiar work require each team member to have a fixed role, which is fulfilled independently, as on assembly lines;
- Projects that require some creative input require team members to have fixed roles and working procedures, but also to work in unison, as when generating new products;
- Work that demands constant creative input and personal contributions requires people to work very closely as partners. This style of working is prevalent among senior management.

WHAT MAKES A GOOD TEAM?

A true team is a living, constantly changing, dynamic force in which a number of people come together to work. Team members discuss their objectives, assess ideas, make decisions, and work towards their targets together.

WORKING TOGETHER

All successful teams demonstrate the same fundamental features: strong and effective leadership; the establishment of precise objectives; making informed decisions; the ability to act quickly upon these decisions; communicating freely; mastering the requisite skills and techniques to fulfil the project in hand; providing clear targets for the team to work towards; and – above all – finding the right balance of people prepared to work together for the common good of the team.



ANEXO 2

A seguir está o texto que apareceu na edição traduzida e publicada no Brasil.

HELLER, Robert. (2) **Como Gerenciar Equipes**. Série Sucesso Profissional. Tradução: César Taylor da Costa. São Paulo: Publifolha, 1999.

 <p>UM LIVRO DORLING KINDERSLEY www.dk.com</p> <p>© 1998 Dorling Kindersley Limited, Londres. "Managing Teams" foi publicado originalmente na Grã-Bretanha em 1998 pela Dorling Kindersley Limited, 9 Henrietta Street, Londres WC2E 8PS, Inglaterra. Texto © 1998 Robert Heller.</p> <p>© 1999 Publifolha - Divisão de Publicações da Empresa Folha da Manhã S.A. ISBN: 85-7402-089-3</p> <p>GRUPO FOLHA DIRETORIA CORPORATIVA DIRETOR: Luis Fróis DIRETOR DE CONTABILIDADE E FISCALIDADE: Cláudio Fróis Filho DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING: Flavio Pescara DIRETOR DE SUPERVISÃO DE FISCALIDADE: Antonio Manuel Teixeira Mendes DIRETOR DE SUPERVISÃO DE RH E JURÍDICO: Judith Brito</p> <p>PUBLIFOLHA Divisão de Publicações do Grupo Folha DIRETOR: Ricardo Gardour GERENTE GERAL: Eduardo Nogueira GERENTE FINANCEIRO: Marcos Ragozzino GERENTE DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA: Fábio do Amaral GERENTE EDUCACIONAL: Ana Azeite ASSISTENTE EDITORIAIS: Claudia Ribeiro Mesquita, Luciana Maia PRODUTOR: Geórgio Marco Soares Endereço: Al. Barão de Limeira, 401, 3ª andar, CEP 01.202-900, São Paulo, SP. Tel.: (0XX11) 224-8828. Site: www.publifolha.com.br Os leitores interessados em fazer sugestões podem escrever para: Publifolha no endereço acima, enviar um fax para (0XX11) 224-4453 ou um e-mail para: publifolha@ufol.com.br</p> <p>PRODUÇÃO EDITORIAL AF - COMUNICAÇÕES EDICIONAL: Fernando Moreira Leal e Adriana Salles Gomes TRADUÇÃO: TÊNIS - César Taylor da Costa REVISÃO ORTOGRÁFICA: Carla C. S. de Mello Moreira</p> <p>PRODUÇÃO GRÁFICA ARTES DIRETOR DE ARTE: Camo Ades COORDENADOR: Luciana Rodrigues ASSISTENTE: Fabiana Sant'Ana</p> <p>DORLING KINDERSLEY EDITORA DE PROJETO: Sasha Heselme EDITOR DE ARTE: DAVIDA - Darren Hill EDITORA: Marian Bredendick DESIGNER: Austin Barlow DESIGNER DE DTP: Jason Little PROVAÇÃO: Silvia La Greca, Michelle Thomas EDITORA DA SÉRIE: Jane Simmonds EDITORA DE ARTE DA SÉRIE: Tracy Hambrook Miles GERENTE EDITORIAL: Stephanie Jackson GERENTE DE EDIÇÃO DE ARTE: Nigel Duffield Fotolitos produzidos na Empresa Folha da Manhã S.A. Impressão na Gráfica Editora Aguarda S.A. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida de nenhuma forma ou por nenhum meio sem permissão expressa e por escrito da Publifolha - Divisão de Publicações da Empresa Folha da Manhã S.A.</p>	<h2>SUMÁRIO</h2> <p>4 INTRODUÇÃO</p> <p>O QUE TODA EQUIPE DEVE TER</p> <p>6 PARÂMETROS DE QUALIDADE</p> <p>10 FORMATOS SOB MEDIDA</p> <p>14 PAPÉIS BEM DISTRIBUÍDOS</p> <p>18 A COMBINAÇÃO CERTA DE HABILIDADES</p> <p>O PROCESSO DE FORMAÇÃO</p> <p>20 COMO DEFINIR METAS</p> <p>22 COMO DAR O APOIO NECESSÁRIO</p> 	 <p>24 COMO GERAR CONFIANÇA</p> <p>26 MAXIMIZE O DESEMPENHO</p> <p>28 COMO CRIAR EQUIPES AUTOGERIDAS</p> <p>30 COMO ASSUMIR EQUIPES JÁ MONTADAS</p> <p>A BUSCA DA EFICIÊNCIA</p> <p>32 UMA DINÂMICA PRÓPRIA</p> <p>36 COMO MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA</p> <p>38 COMO LIDERAR REUNIÕES</p> <p>40 USE A REDE DE RELAÇÕES</p> <p>42 MELHORE A COMUNICAÇÃO COM OS OUTROS</p> <p>44 COMO USAR A CRIATIVIDADE</p> <p>46 COMO RESOLVER PROBLEMAS</p> <p>50 COMO LEVAR A EQUIPE A DAR UM SALTO</p> <p>52 TESTE SUAS HABILIDADES</p>  <p>A CONSTRUÇÃO DO FUTURO</p> <p>56 COMO AVALIAR</p> <p>58 COMO MONITORAR</p> <p>60 COMO TREINAR</p> <p>62 COMO DEFINIR METAS</p> <p>64 COMO RECOMPENSAR</p> <p>66 ADAPTAÇÃO À MUDANÇA</p> <p>68 COMO PLANEJAR O FUTURO</p> <p>70 ÍNDICE</p> <p>72 AGRADECIMENTOS</p>
---	---	--



INTRODUÇÃO

Trabalhar em equipe, seja como líder de um grupo ou gerente de vários, é parte essencial da vida profissional. O trabalho em equipe está se tornando a prática preferida das empresas, a medida que sistemas hierárquicos tradicionais dão lugar a métodos de trabalho mais polivalentes. Como Gerenciar Equipes é um guia prático para essa nova realidade. Dividido em quatro partes –O que Toda Equipe Deve Ter, O Processo de Formação, A Busca da Eficiência e A Construção do Futuro–, este livro cobre temas como a seleção de habilidades necessárias a cada tarefa, o estabelecimento de confiança mútua entre os membros e a maximização do desempenho do grupo. Além disso, 101 lembretes ao longo do livro destacam os segredos do sucesso na área e um teste de desempenho permite que você avalie sua capacidade de gerenciar uma equipe.



O QUE TODA EQUIPE DEVE TER

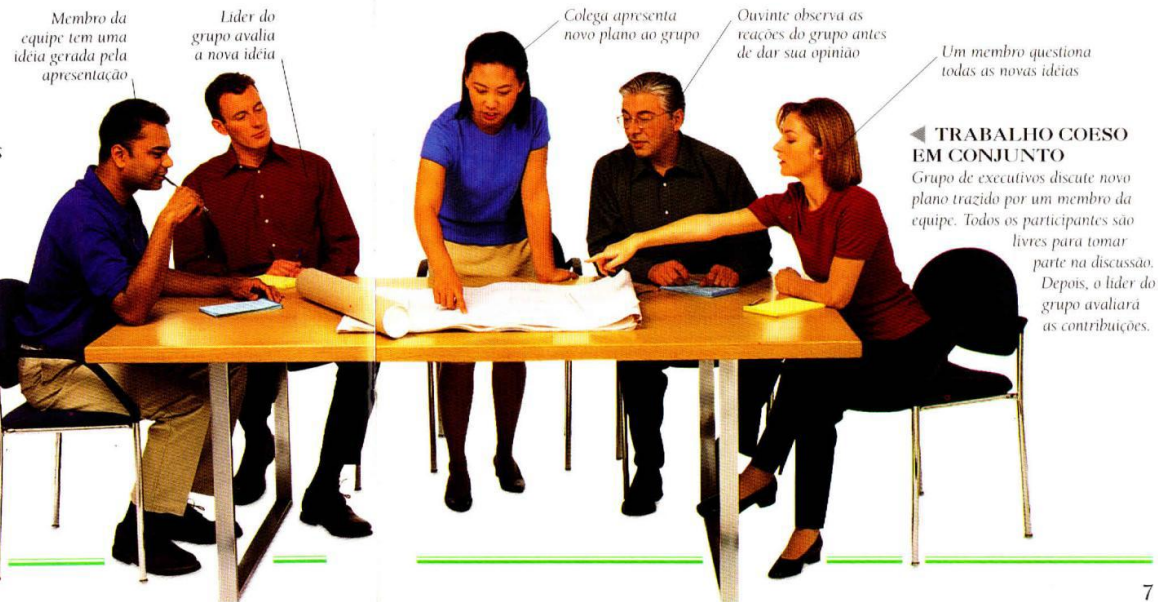
Trabalho em equipe é o fundamento da administração bem-sucedida. Ser um bom líder de grupo é um desafio para todo profissional, seja novato ou veterano.

PARÂMETROS DE QUALIDADE

Uma equipe de verdade é uma força dinâmica, mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar. Elas discutem objetivos, avaliam idéias, tomam decisões e buscam alcançar juntas suas metas.

SETE SEGREDOS

Todas as equipes bem-sucedidas apresentam sete características fundamentais. Têm liderança firme que faz acontecer, estabelecem objetivos precisos, tomam decisões baseadas em fatos, comunicam-se livremente, dominam as habilidades e técnicas necessárias para executar os projetos em pauta, definem metas mensuráveis por alcançar. E, acima de tudo, tais equipes mantêm o equilíbrio entre seus membros, comprometidos a trabalhar juntos em benefício de todo o grupo.



1 Lembre que todas as pessoas têm uma colaboração para dar.

2 Formule objetivos com cuidado e sempre os leve a sério.

ANÁLISE DE TAREFAS

Equipes bem-sucedidas podem conter de duas a 25 pessoas, ou ser ainda maiores. Mais importante que tamanho, porém, é seu formato –o padrão de trabalho ao qual cada membro do grupo se ajusta. Há três métodos básicos de realizar as tarefas:

- Trabalho repetitivo e familiar requer a atuação fixa e independente de cada membro da equipe, como em linhas de montagem.
- Projetos que exijam alguma contribuição criativa requerem que as pessoas tenham atuação fixa e método de trabalho, mas também que atuem em conjunto, como ao criar produtos.
- Trabalho que exija contribuição criativa constante e esforços individuais requer que as pessoas atuem como parceiras. Esse estilo de trabalho é o que prevalece entre os altos executivos.

◀ TRABALHO COESO EM CONJUNTO

Grupo de executivos discute novo plano trazido por um membro da equipe. Todos os participantes são livres para tomar parte na discussão. Depois, o líder do grupo avaliará as contribuições.