


William G. Dyer

"Dyer foi realmente um pioneiro na criação de equipes eficazes. Um livro espetacular." (Stephen R. Covey)

W. Gibb Dyer Jr. e Jeffrey H. Dyer

EQUIPES



QUE FAZEM A
DIFERENÇA

(TEAM BUILDING)

Estratégias comprovadas para
desenvolver equipes de alta performance

A busca pela equipe de alto desempenho

Fatores determinantes das equipes de alto desempenho: os quatro Cs O que aconteceu com John Smith?

"Despedido?", John Smith, presidente da DigiCorp, não podia acreditar (todos os nomes foram alterados). Ele tinha acabado de chegar de uma reunião com Peter Davis, presidente do conselho, que havia pedido a John que abdicasse do cargo. Alguns dias atrás, vários membros da equipe gerencial executiva de John tinham se reunido secretamente com Davis para expressar seu descontentamento com John e exigir sua demissão. Os executivos da equipe disseram que John era incapaz de criar uma "atmosfera de equipe eficaz" para que pudessem trabalhar.

As reuniões da equipe eram improdutivas e, na verdade, levavam à confusão em vez de esclarecimentos para os membros da equipe, em parte porque o consenso sobre as decisões raramente era atingido. John impunha decisões de cima para baixo quando muitos membros da equipe executiva sentiam-se capazes de assumir parte da responsabilidade pela tomada de decisões. A equipe era acometida de conflitos interpessoais não somente entre um pequeno subgrupo de membros, mas também entre John e alguns dos principais membros da equipe.

Nenhuma medida foi tomada para lidar com esses conflitos interpessoais ou solucioná-los. Além disso, John era visto como "não digno de confiança" porque costumava dizer uma coisa e fazer outra, e, dessa forma, ele foi perdendo aos poucos o apoio de sua equipe. O moral, a motivação e a produtividade da equipe vinham caindo havia várias semanas. Ao final, os integrantes acabaram se cansando da situação e determinaram: ou John se desligava da empresa, ou eles saíam.

Em pânico, John nos telefonou, porque sabia que éramos "consultores de equipes" e explicou sua situação. "O que devo fazer?", ele perguntou. "Será que tenho como manter o meu emprego? O que fiz de errado? O que devo fazer agora?" Depois de fazermos várias perguntas a ele, ficou claro para nós que o núcleo do problema de John era a sua falta de conhecimento sobre como criar e liderar uma equipe de alto desempenho. Além disso, ele desconhecía as técnicas de diagnóstico para os problemas da equipe e as atividades de *team building* que poderiam ter sido utilizadas para solucioná-los antes que saíssem de controle.

Pela nossa experiência, o desempenho fraco de uma equipe se deve em grande parte à sua incapacidade de se envolver sistematicamente em atividades de desenvolvimento de equipes - processos para avaliar o desempenho da equipe e se envolver em atividades de resolução de problemas que levem a um melhor desempenho.

O desempenho fraco da equipe representa uma grande preocupação no contexto econômico dos dias de hoje porque a maior parte do trabalho executado atualmente é feita em um ambiente de equipe, seja em equipes de pesquisa, de desenvolvimento de produtos, de produção, de vendas e marketing, equipes interdepartamentais para a resolução de problema, seja em equipes da alta administração. Por que o trabalho é feito mais por equipes hoje em dia do que no passado?

A principal razão é que os produtos e serviços se tornaram cada vez mais complexos, exigindo uma ampla variedade de habilidades e tecnologias. Nenhuma pessoa sozinha é capaz de desenvolver, produzir e comercializar os produtos cada vez mais complexos de hoje - o que significa que equipes de indivíduos com conhecimentos complementares devem trabalhar de maneira eficaz e coordenadamente para atingir o sucesso. Isso requer trabalho em equipe. Consequentemente, uma empresa de alto desempenho no cenário competitivo atual essencialmente *requer* equipes de trabalho de alto desempenho - os dois inevitavelmente caminham juntos.

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus objetivos. Além disso, os membros dessas equipes estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.

O objetivo deste livro é proporcionar aos gestores, líderes de equipes, membros de equipes e consultores orientação específica para melhorar o desempenho da equipe. Apesar de as atividades de desenvolvimento de equipes propostas aqui serem particularmente adequadas a equipes de baixo desempenho ou disfuncionais, elas também podem transformar equipes medianas ou até mesmo boas em equipes excelentes.

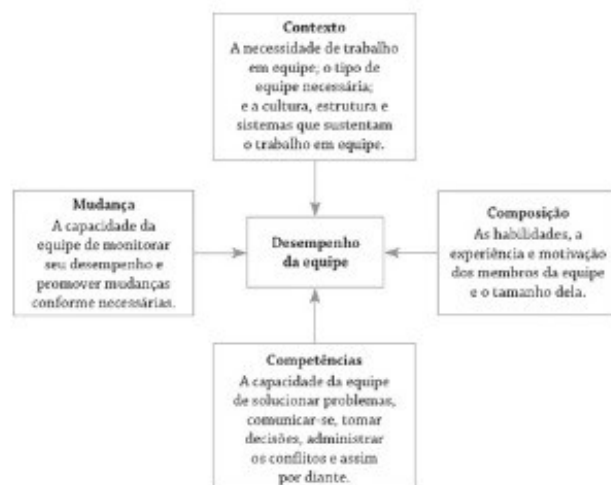
Fatores determinantes das equipes de alto desempenho: os quatro Cs

Ao longo das últimas décadas, à medida que prestamos consultoria a equipes e conduzimos pesquisas sobre o desempenho de equipes, chegamos à conclusão de que há quatro fatores - o que chamamos de os quatro Cs - que devem ser compreendidos e administrados para que as equipes atinjam o máximo desempenho. Esses fatores, representados na [Figura 1.1](#), são:

O contexto da equipe se refere ao ambiente organizacional no qual ela deve trabalhar. Compreender o contexto e como este influencia o desempenho da equipe requer saber as respostas às seguintes questões:

1. O trabalho em equipe eficaz é fundamental para atingir as metas desejadas pela organização? Se for o caso, há metas mensuráveis de desempenho da *equipe* ao redor das quais é possível organizar uma equipe?
2. Os sistemas de recompensa, estrutura e cultura da organização apoiam o trabalho em equipe?

Figura 1.1 Os quatro Cs do desenvolvimento de equipes



A experiência tem demonstrado que o trabalho em equipe necessário para atingir um alto desempenho é muito mais importante quando esta deve concluir uma tarefa complexa caracterizada por um alto nível de interdependência. Além disso, constatamos que algumas organizações elaboram estruturas organizacionais ou sistemas de recompensas formais que acabam se tornando obstáculos ao trabalho em equipe eficaz. Por exemplo, os sistemas de recompensas que proporcionam fortes incentivos individuais costumam reduzir em muito o incentivo de se envolver em comportamento cooperativo em uma equipe de trabalho. Infelizmente, muitas organizações, apesar de se vangloriarem da importância do trabalho em equipe, fazem pouco para incentivar e apoiar as pessoas que trabalham em equipes. Dessa forma, as empresas não cultivam uma cultura na qual as equipes podem ter

sucesso.

Equipes de alto desempenho administram o contexto de maneira eficaz quando adotam os seguintes procedimentos: 1. definem metas mensuráveis de desempenho da *equipe* que sejam claras e convincentes; 2. asseguram-se de que os membros da equipe compreendam que o trabalho em equipe eficaz é fundamental para atingir essas metas; 3. elaboram sistemas de recompensas que valorizem o desempenho da equipe (mais do que o desempenho individual); 4. eliminam obstáculos ao trabalho em equipe que as estruturas organizacionais formais podem criar; e 5. promovem uma cultura organizacional que apoie os comportamentos e processos voltados ao trabalho em equipe (por exemplo, todas as pessoas na organização compreendem que o sucesso é baseado em colaboração eficaz; consequentemente, as normas e os processos informais apoiam o comportamento voltado à equipe).

A composição da equipe

A composição da equipe refere-se às habilidades e atitudes dos membros da equipe. É preciso ter as pessoas certas para que as coisas sejam feitas coletivamente e a equipe atinja o seu máximo desempenho (Collins, 2001). Para administrar de maneira eficaz a composição da equipe, seus líderes devem saber que a liderança da equipe e os processos diferem e dependem das respostas às seguintes questões:

1. Até que ponto cada um dos membros da equipe tem as habilidades técnicas necessárias para concluir a tarefa?
2. Até que ponto os membros da equipe têm as habilidades interpessoais e de comunicação necessárias para coordenar o seu trabalho com os outros?
3. Até que ponto cada um dos membros da equipe está comprometido com a equipe e motivado para concluir a tarefa?
4. A equipe tem o tamanho certo para concluir a tarefa com sucesso?

As equipes limitadas por membros que não estão motivados para realizar a tarefa ou que não têm as habilidades para atingir as metas coletivas estão fadadas ao fracasso desde o início. Sem dúvida, a "composição da equipe" também se refere a reunir um grupo de pessoas com aptidões complementares. As equipes de alto desempenho utilizam as aptidões e habilidades complementares de cada membro de maneira sinérgica para atingir um bom desempenho. Os membros de equipes de alto desempenho conhecem claramente os seus papéis e suas atribuições e os executam com comprometimento. O tamanho da equipe também exerce um papel significativo na sua eficácia. Uma equipe grande demais pode ser morosa e fazer que os seus membros percam o interesse em razão da falta de envolvimento individual. Equipes muito pequenas podem sobrecarregar desnecessariamente os membros e não ter os recursos necessários para realizar suas metas.

As equipes de alto desempenho gerenciam de maneira eficaz a composição da equipe quando: 1. estabelecem processos para selecionar indivíduos para a equipe que sejam ao mesmo tempo capazes e motivados; 2. estabelecem processos que desenvolvam as habilidades técnicas e interpessoais dos membros da equipe, bem como o seu comprometimento para o alcance das metas coletivas; 3. liberam as pessoas que não têm as habilidades ou a motivação necessárias; 4. gerenciam a equipe de forma diferenciada, de acordo com as aptidões e a motivação de seus membros; e 5. garantem que a equipe tenha o tamanho certo, o que normalmente significa certificar-se de que a equipe não é grande nem pequena demais para realizar a tarefa.

As competências da equipe

Constatamos que as equipes de sucesso apresentam determinadas competências que existem independentemente de qualquer membro individual da equipe, mas estão incorporadas nos processos formais e informais da equipe – o seu jeito de funcionar. As equipes de alto desempenho desenvolveram processos que permitem que seus integrantes:

1. Expressem claramente as metas e os recursos para atingir os objetivos estabelecidos.
2. Expressem claramente os meios necessários para atingir as metas, assegurando que os membros da equipe compreendam as suas atribuições e como o seu trabalho contribui para as metas coletivas.
3. Tomem decisões eficazes.
4. Comuniquem-se de maneira eficaz, o que inclui dar e receber *feedback*.
5. Desenvolvam confiança e comprometimento com a equipe e suas metas.
6. Solucionem desavenças ou desacordos.

Dessa forma, apesar de o contexto e a composição da equipe prepararem o caminho, as competências impulsionam as equipes ao alto desempenho. Se o objetivo da equipe for excelência, ela deverá desenvolver competências para estabelecer metas, tomar decisões, comunicar-se, desenvolver a confiança e resolver conflitos. No Capítulo 4, abordaremos detalhadamente essas e outras competências essenciais.

As habilidades da equipe para a gestão de mudanças

As equipes de alto desempenho devem mudar e se adaptar às novas condições para serem eficazes ao longo do tempo. É possível que os fatores relacionados ao contexto, à composição e às competências da equipe sejam mudados para atingir com sucesso uma nova meta. Uma equipe capaz de monitorar o seu desempenho e conhecer suas forças e fraquezas pode gerar os *insights* necessários para desenvolver um plano de ação para

melhorar continuamente. A Toyota, uma empresa que pesquisamos extensivamente, utiliza o *kaizen*, ou filosofia de melhoria contínua, para ajudar as suas equipes a identificar os “gargalos” que enfrentam e desenvolver estratégias para eliminá-los.³ A Toyota nunca está plenamente satisfeita com o desempenho das equipes porque, depois de solucionado um problema, a empresa sabe que a melhoria contínua exige que elas encontrem e solucionem o próximo. Descobrimos que, na maioria das empresas, as equipes, diferentemente da Toyota, não enxergam as suas fraquezas ou, mesmo quando as reconhecem, não são capazes de gerenciar a mudança de maneira eficaz para superá-las. É possível encarar as “habilidades de gestão de mudanças” meramente como mais uma competência da equipe, mas esta “metacompetência” – o que denominamos “habilidades de *team building*” – é tão importante que merece atenção especial.

As equipes de alto desempenho desenvolveram a capacidade de mudar quando: 1. estabeleceram processos de desenvolvimento de equipes que resultaram na avaliação periódica do contexto, da composição e das competências da equipe, com o objetivo explícito de promover as mudanças necessárias para atingir de maneira eficaz as metas almejadas da equipe; e 2. consolidaram uma filosofia entre os membros da equipe de que a constante mudança é necessária para atingir as demandas de um mundo em eterna evolução.

O que aconteceu com John Smith?

Você pode estar se perguntando o que aconteceu com John Smith, o CEO em dificuldades na DigiCorp. Depois que ele nos ligou, empenhamo-nos em conduzir várias sessões de desenvolvimento de equipes com o grupo de John. O conselho de administração concordou em adiar a demissão de John até que os problemas da equipe e o papel dele nesses problemas pudessem ser mais profundamente analisados. Inicialmente, entrevistas foram conduzidas e coletaram-se dados dos membros da equipe e do conselho de administração para que pudessemos diagnosticar os problemas.

Depois, a equipe de John se reuniu conosco em uma sessão de desenvolvimento de equipes elaborada para “esclarecer as coisas” e desenvolver um plano de ação para melhorar o desempenho dela. Os problemas eram sérios: a confiança havia sido perdida e a equipe tinha diferenças filosóficas significativas com John relativas ao modo como as decisões dela deveriam ser tomadas e quais deveriam ser as prioridades da empresa. Contudo, tratava-se de um período do ano de muita demanda para a empresa. Para evitar um colapso total, os membros da equipe precisavam descobrir uma forma de trabalhar juntos de maneira eficaz para atender os clientes da empresa – pelo menos pelos próximos três meses, até passar a época de maior volume de trabalho.

Nas sessões de desenvolvimento, os membros da equipe concordaram em deixar de lado as diferenças e trabalhar em cooperação para conseguirem operar de maneira eficaz no

curto prazo. Além disso, o conselho de administração concordou em dar a John a oportunidade de virar o jogo. Depois das sessões iniciais de coleta de dados e desenvolvimento de equipes, o nosso papel como consultores foi nos reunir periodicamente com a equipe para monitorar seu desempenho.

Os resultados foram positivos: a equipe conseguiu trabalhar com sucesso durante a época de maior demanda de trabalho e atendeu bem os clientes da empresa. Mas, ao final da temporada, a maioria dos membros da equipe decidiu sair da organização - os danos já estavam instalados e não puderam ser totalmente reparados. Ninguém confiava na capacidade de John de desenvolver importantes competências de trabalho em equipe, como saber implementar processos de tomada consensual de decisões, solucionar conflitos interpessoais e promover mudanças na composição e nos processos da equipe quando necessário.

John deu início a um processo de substituição dos membros de sua equipe. Ele espera evitar os problemas do passado com sua nova equipe. Entretanto, para isso, John precisa prestar muita atenção aos quatro Cs. Ele precisará criar um contexto melhor para que sua equipe tenha sucesso.

Para incentivar um melhor trabalho em equipe e mais cooperação, ele precisa agendar reuniões periódicas com toda a sua equipe e com cada um dos membros dela, e recompensá-los ou suas contribuições para o desempenho coletivo, em vez de meramente o desempenho individual. Será preciso procurar novos integrantes que tenham o conhecimento e as aptidões necessárias para suas funções individuais e que, ao mesmo tempo, sejam capazes de trabalhar bem em um ambiente de equipe.

John precisa desenvolver competências de desenvolvimento de equipes nas áreas de tomada de decisões e administração de conflitos interpessoais. Em suma, ele precisa fazer a sua lição de casa para entender melhor as competências das equipes de alto desempenho e ajudar a sua equipe a desenvolver essas competências para alavancar o desempenho a um nível superior. Para ter sucesso, ele deverá se tornar um líder mais eficaz para facilitar a dinâmica e os processos da equipe.

Finalmente, John também precisa ajudar a sua equipe a monitorar o seu desempenho e promover mudanças conforme o necessário, de forma que ele não seja pego de surpresa como aconteceu com a equipe anterior. Se John não considerar o contexto e a composição da equipe e não desenvolver a capacidade de liderar, assim como de mudar o contexto, a composição e as competências da equipe quando necessário, ele estará fadado a cometer os mesmos erros do passado.