



Desenvolvimento de equipes de alta performance

O trabalho em equipe como competência essencial do profissional contemporâneo, as características das equipes de alto desempenho e o papel do líder para o seu desenvolvimento.

Prof.ª Sabrina Petrola

Propósito

Compreender como é possível proporcionar o desenvolvimento de equipes de qualidade é essencial, pois gerenciar equipes de alta performance é uma das competências mais valorizadas atualmente no mercado de trabalho.

Objetivos

- Identificar o trabalho em equipe como competência central para o desenvolvimento profissional.
- Enumerar as características das equipes de alta performance.
- Reconhecer o papel do líder no desenvolvimento de equipes de elevado desempenho.

Introdução

Vários fatores interferem no movimento de uma organização em busca de seus objetivos. Além disso, inúmeras mudanças acontecem ao nosso redor. Isso exige que as organizações se preparem para esse desafio, tomando algumas decisões em relação à **estratégia**, ao **modelo de gestão adotado** e **aos processos de inovação**.

As empresas também devem estabelecer novas ferramentas para gerenciar as pessoas, desenvolvendo competências que lhes garantam condições de realizar um trabalho excelente e oportunidades para o crescimento profissional.

Quando encontramos pessoas organizadas em equipes comemorando suas conquistas, podemos imaginar que essa sintonia foi alcançada de forma natural. Afinal, bastaria colocá-las lado a lado e pedir que comesçassem a trabalhar juntas, mas estamos completamente enganados: o caminho percorrido é complexo e nem sempre linear!

Para isso, descobriremos de que forma essa transformação acontece, além de destacarmos os fatores que podem impulsionar ou atrapalhar o desenvolvimento de equipes de alta performance. Também indicaremos quais mudanças positivas podem ser introduzidas no ambiente em que elas atuam.

Importância do trabalho em equipe no ambiente corporativo

Neste conteúdo, vamos nos concentrar no desenvolvimento da competência **trabalho em equipe**.

Afinal, você já parou para refletir sobre sua atuação em cada uma das equipes pelas quais passou ao longo de sua jornada de trabalho?

Diferenças na equipe de trabalho

Veja como a visão de cada membro de uma equipe de trabalho muda de acordo com suas experiências.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Com experiências positivas ou negativas, é preciso se preparar para o trabalho em equipe. Cada vez mais valorizada pelas empresas, essa é uma competência central para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Certas atividades e determinados resultados dependem do trabalho em equipe. Por isso, diversos modelos e várias teorias apresentam os melhores formatos para **compôr, organizar, conduzir e reconhecer equipes**. Embora haja algumas diferenças entre as propostas de cada autor, um aspecto delas permanece comum:

Todas afirmam que trabalhar em equipe representa a melhor forma para aumentar a produtividade e alavancar os resultados nas organizações.

No entanto, a pergunta que muitos gestores fazem é a seguinte: por que algumas equipes são mais inovadoras e influentes e trazem mais resultados que outras? Vamos ajudar você a responder essa pergunta, além de listarmos as vantagens de fortalecer tal competência no mundo do trabalho.

Diferença entre grupo e equipe

Você conhece o conceito de **equipe**? Para que você compreenda esse conceito, é preciso entender que há diferença entre uma equipe e um grupo de trabalho.

Diferença entre equipe e grupo de trabalho

Entenda melhor essa distinção neste vídeo.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Com o vídeo, você aprendeu o seguinte conceito:

Equipe é um grupo de pessoas que trabalha em conjunto para alcançar objetivos comuns com alto grau de interdependência.

Para que as pessoas consigam um excelente desempenho quando trabalham juntas, é essencial ter:

- Engajamento
- Compromisso

Ambos são fundamentais para alcançar os resultados esperados.

Uma equipe gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Ela funciona muito melhor quando seus membros entram em acordo sobre a participação de cada um, reconhecendo sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

E você? Reconhece quando está trabalhando em grupo ou em equipe?

Atividade

Vamos imaginar que você trabalhe com Renata, uma pessoa que sempre prioriza o trabalho individual, valorizando, nas reuniões, a todo instante, suas conquistas pessoais. Sabendo da importância de se trabalhar em equipe, quais competências você acha que ela precisa desenvolver?

Chave de resposta

A capacidade de escutar para aceitar as contribuições dos demais membros do grupo, compartilhar seu conhecimento e aprender com os demais, além de ter a disciplina para responsabilizar-se pelas realizações coletivas.

Para convencê-la a mudar de opinião, é preciso apresentar as **vantagens do trabalho em equipe**.

Vantagens do trabalho em equipe

Entenda as vantagens do trabalho em equipe e descubra como um ambiente de trabalho baseado na confiança, colaboração e comprometimento mútuo, contribuem para o sucesso nos negócios e um crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Leia com atenção o texto a seguir, que o ajudará a identificar essas vantagens.



Imagine um lugar para trabalhar onde o medo foi substituído pela esperança e pela confiança; onde todos os funcionários acreditam que a companhia também é deles; onde nós controlamos processos, e não pessoas; onde nós encaramos problemas como oportunidades e os enfrentamos procurando descobrir o que está errado, e não quem está errado ou quem é culpado; onde nós medimos os sistemas em vez das pessoas e definimos procedimentos em vez de autoridade; onde nós perguntamos 'Como posso ajudá-lo?' em vez de dizer 'Isso não faz parte do meu trabalho'; onde buscamos uma resposta para cada problema em vez de vermos um problema em cada resposta; onde o único erro e a verdadeira falha são a falha de não tentar. Imagine uma companhia onde os gerentes são professores e auxiliares em vez de simplesmente chefes e feitores. Imagine uma empresa onde o pessoal diz 'Pode ser difícil, mas é possível' em vez de 'Pode ser possível, mas é muito difícil'. Imagine uma companhia onde o medo de ser franco, leal e honesto foi substituído por um ambiente de franqueza sem medo.

(LOWE; MCBEAN apud VERGARA, 2006)

Este texto compartilha algumas ideias, por exemplo:

- A motivação para aprender.
- A criação a partir de diferenças individuais.
- A ajuda mútua.
- A confiança.
- O conflito como forma de crescimento.
- O compromisso com a empresa.
- A possibilidade de compartilhamento da responsabilidade, do conhecimento e da vivência de cada um dos membros que compõem o grupo.

Essas são algumas das vantagens de se trabalhar em equipe que Renata não conhecia. Tais características são essenciais para a construção de um ambiente de trabalho em que todos gostariam de estar.

No entanto, a viabilização de um ambiente assim exige alguns fatores:



1

Senso de responsabilidade vinculado à obrigação de contribuir para um objetivo.



2

Exercício de autoconhecimento como fonte de desenvolvimento.



3

Liderança exercida por todos, dependendo da situação, e poder descentralizado.



4

Habilidades socioemocionais fortalecidas para a construção de um relacionamento de confiança entre os membros da organização.



5

Aprendizagem por meio da transformação das aptidões individuais em coletivas ao desenvolver na equipe a capacidade intelectual maior que a soma dos talentos de cada um.

Soft skills e trabalho em equipe

Você já deve ter reparado como, nos anos recentes, as empresas mudaram a forma de gerenciar seus talentos, redefiniram novas estruturas e repensaram suas estratégias. Qual será o motivo disso? Entre as principais razões, podemos citar:

Elevada competição



Novo perfil de clientes



Consciência ecológica



Nova relação de emprego entre as pessoas e as organizações



Desenvolvimento da tecnologia



A discussão sobre a importância do trabalho em equipe nesse contexto só cresce a cada dia. O principal motivo disso é a inabilidade do profissional contemporâneo para lidar com os desafios presentes no cotidiano de seu trabalho. Durante anos, estimulou-se a competição em detrimento da colaboração.

Algumas empresas estão repletas de profissionais com uma visão fragmentada de mundo, egocêntricos e sem inteligência emocional para lidar com as diversidades a que estão expostos.

Por isso, de acordo com Vergara (2006), só conseguiremos mudar esse contexto se reconhecermos as inúmeras variáveis que interferem no desenvolvimento de uma equipe, como:



Algumas variáveis que afetam o desenvolvimento de uma equipe.

Ao fazer parte de uma organização, o empregado deve procurar criar, em seus locais de convívio, ambientes capazes de estimular a colaboração sinérgica, aceitando, como uma de suas atribuições, a capacidade de se comunicar com qualidade.

É preciso, inclusive, compartilhar conhecimento e fornecer um **feedback** assertivo para os colegas de trabalho. Além de melhorar sua capacidade de perceber o mundo, isso privilegia a diversidade de opiniões, pois só assim é possível manter aquilo que as equipes têm de melhor: a pluralidade.

Feedback

Deve ser realizado no momento apropriado e da forma certa, permitindo uma visão clara e objetiva das ações ou dos comportamentos a serem modificados para haver melhores resultados. Uma postura neutra e analítica de quem o está oferecendo permite um aprendizado, possibilitando a reflexão sobre atitudes e comportamentos que possam atrapalhar o bom desempenho.

A boa notícia é que já estamos no limite: é cada vez maior o número de pessoas favoráveis e abertas ao desenvolvimento de suas **competências socioemocionais** (chamadas no mercado de **soft skills**), como o trabalho em equipe.

Soft skills

Competências diretamente relacionadas à inteligência emocional das pessoas. Normalmente, elas são habilidades aprendidas pelo indivíduo e desenvolvidas a partir de suas experiências de vida.

A capacidade de se adaptar a novas situações, de desenvolver soluções criativas e satisfatórias para problemas e de interagir bem com as pessoas faz parte das soft skills.

A demanda por essas competências não vem de ramos específicos do mercado ou da indústria, como acontece no caso das **hard skills**. Elas serão as competências que farão a diferença nas organizações, tornando-nos mais humanos em um mundo tão digital.

Hard skills

É tudo aquilo aprendido de forma mais tangível. Trata-se de todas as habilidades contidas em um currículo, que foram, muito provavelmente, absorvidas na escola, na faculdade, em cursos externos ou até mesmo dentro de determinada área de trabalho. São, portanto, conhecimentos técnicos e concretos, identificados com mais facilidade. Geralmente, constituem as habilidades necessárias para a realização de determinados trabalhos específicos dentro de diferentes ramos do meio profissional.

Soft skills e o trabalho em equipe

Descubra a importância das soft skills no ambiente de trabalho, enfatizando o papel crucial do trabalho em equipe na promoção da colaboração e no desenvolvimento de soluções criativas.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

As organizações são espaços repletos de interesses conflitantes. Para reduzir esse problema, é extremamente necessário que as pessoas aprendam a trabalhar em equipe. Isso exige, no entanto, que elas:

- I. Concentrem-se em suas metas individuais.
- II. Mantenham uma comunicação cautelosa para evitar conflitos.
- III. Desenvolvam inteligência emocional para lidar com as diversidades.

Está correto o que se afirma em

A

I e III.

B

III apenas.

C

I e II.

D

I, II e III.

E

II e III.



A alternativa B está correta.

O compromisso com o desempenho coletivo é essencial para que se aprenda a trabalhar em equipe. Além disso, a comunicação deve ser transparente para que as pessoas possam construir um relacionamento de confiança entre os membros que compõem a equipe.

Questão 2

Maria trabalhou em uma equipe durante quase seis anos. Os fortes laços que existiam entre as pessoas em torno de um objetivo eram fundamentais para que os resultados fossem sempre alcançados. No entanto, ela mudou de área: neste ambiente novo, Maria já percebeu que o grupo do qual faz parte não pode ser considerado uma equipe. Decidida, ela está disposta a convencer as pessoas de que trabalhar em equipe traz inúmeras vantagens, por exemplo:

- I. Compartilhamento das experiências individuais e do conhecimento.
- II. Divisão da responsabilidade e aprendizagem individual.
- III. Troca de informações e construção de ideias mais ricas.

Está correto o que se afirma em

A

I apenas.

B

I e III.

C

I e II

D

II e III.

E

I, II e III.



A alternativa B está correta.

Uma das maiores vantagens de trabalhar em equipe é a aprendizagem de todos, transformando as aptidões individuais em coletivas.

Ciclo de vida das equipes

Conheça as 4 fases do desenvolvimento de equipes, desde o nascimento até a transformação. Aprenda como cada fase impacta a dinâmica da equipe no alcance dos resultados.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Imagine seu primeiro dia de trabalho em alguma organização com outras pessoas que também estão formando uma equipe. Na primeira reunião, você se sentiria seguro para emitir uma opinião sem quaisquer restrições?

Provavelmente não, certo? O motivo para isso é simples: você não conhece aquelas pessoas e ainda não sabe em quem pode confiar. Com o tempo, todos se conhecerão melhor, a confiança vai se estabelecendo e a comunicação tende a ficar mais transparente.



Para que a equipe consiga alcançar um elevado desempenho, as lideranças também precisam legitimar-se e os conflitos devem ser vistos como fonte de desenvolvimento. Isso exige tempo e maturidade de todos os envolvidos.

Vários autores, como Robbins (2014), classificam as equipes em estágios, definindo características específicas para cada um deles. São eles:

Nascimento

Início ou formação: quando um grupo começa a trabalhar junto, seus integrantes estão naturalmente se conhecendo; por essa razão, a comunicação ainda é cautelosa e a confiança, reduzida. O desempenho, por sua vez, é baixo: quase não há troca de conhecimento.

A cautela é a palavra que melhor define esse momento.

Experimentação ou tumulto: quando as pessoas já se conhecem mais, a comunicação fica um pouco mais aberta, o que pode gerar um espaço para os conflitos, tornando o ambiente tumultuado, já que as lideranças ainda não estão bem definidas. As pessoas ainda não aceitaram as diferenças individuais, o que impede que a criatividade e a inovação fluam de forma dinâmica.

Maturidade

Desempenho: quando as lideranças já se fazem presentes pelo exemplo, o que garante o senso de propósito, a clareza de objetivos e a discussão produtiva. As pessoas já têm mais liberdade para questionar os procedimentos, enquanto o conflito, mediado pelo líder, torna-se uma parte integrante do processo. Esse nível de maturidade é fundamental para que haja criação a partir das diferenças.

Declínio

Acomodação: quando a excessiva autoconfiança, a certeza de que tudo sempre dará certo, a perda de interesse e certas decisões que, muitas vezes, não são bem explicadas afetam a motivação das pessoas, fazendo-as perder o senso de propósito. Caso não haja intervenção direta do líder neste momento, os processos tendem a falhar, e o desempenho, a cair consideravelmente.

Transformação

Transformação: quando a equipe passa a ressignificar o seu propósito. Afinal, mudanças estratégicas e estruturais exigem tal atitude por parte das lideranças, que, inclusive, devem convidar o time para estabelecer outros caminhos com a participação de todos. A partir daí, novos elos de confiança são construídos: a equipe aceita que precisa melhorar e busca aprender formas diferentes para desenvolver seus processos. Com o aparecimento dos primeiros resultados, a confiança se restabelece. A transformação e a retomada do crescimento passam a fazer parte da rotina.

Agora que você já conhece os estágios que compõem o ciclo de vida de uma equipe, certamente ficará mais fácil definir as características das equipes de alto desempenho.

Características das equipes de alta performance

Nas equipes de alto desempenho, seus membros apresentam um consenso em relação ao propósito, que reflete os compromissos sociais e o legado que a organização deixará para a sociedade.

Ao líder, cabe divulgar o propósito por meio de seu discurso e cultivá-lo, modelando o caminho de todos pelo seu exemplo. O trabalho coletivo é valorizado, já que todos compreendem e apoiam os objetivos da equipe, gerando, dessa forma, clareza e alinhamento no desenvolvimento das atividades.

É responsabilidade do **líder** compartilhar a visão entre os membros de uma equipe, apontando o caminho a ser seguido e contagiando-os para que permaneçam nessa direção.

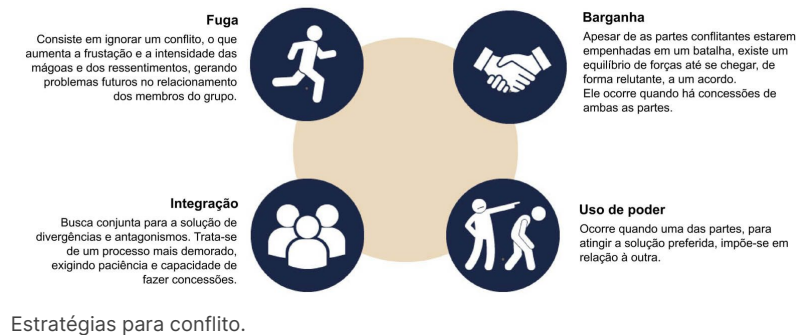
Comunicação aberta

A comunicação deve ser aberta em uma equipe de alto desempenho; afinal, todos devem ter acesso às informações e ao motivo pelo qual as decisões são tomadas. Uma comunicação aberta precisa ser clara, objetiva e transparente.

As pessoas devem ter a liberdade de dizer o que pensam sobre o trabalho, falando abertamente sobre os erros passados e as lições aprendidas, além de conversarem entre si independentemente do nível hierárquico que ocupam.

O diálogo franco deve ser algo valorizado pelos membros de um grupo para que os conflitos possam ser solucionados por meio da integração. Robbins (2014) aponta as seguintes estratégias para lidar com um conflito:





Como você pôde observar, existem táticas de luta, de fuga e de diálogo, mas qual delas é a melhor? A integração, sem dúvida, é a estratégia mais adequada na maior parte dos cenários. Cabe ao líder da equipe, no entanto, ter a sensibilidade para escolhê-la de acordo com o problema a ser gerenciado.

A capacidade de escutar é outra habilidade que deve ser desenvolvida para que a comunicação flua sem barreiras. A prática da **escuta ativa** melhora o diálogo, facilita a interpretação correta das mensagens e abre espaço para a discussão saudável.

Escuta ativa

Reorganiza o que ouvimos para repetir a mensagem com as nossas palavras. Isso nos ajuda a perceber se ela foi codificada da forma correta pela outra parte.

Confiança e respeito mútuo

Os membros de uma equipe precisam estabelecer a confiança e o respeito mútuo. Além de demonstrarem consideração por ideias que não confirmam o seu **modelo mental**, eles devem adotar um comportamento flexível quando houver a necessidade de ceder em prol do coletivo.

Modelo mental

Nosso modelo mental é a maneira como enxergamos e interpretamos o mundo à nossa volta. Isso depende da profissão, da educação e dos valores pessoais construídos ao longo da vida. Cristalizar esse modelo, não abrindo espaço para novas verdades, ideias e posições, impede que você se adapte e seja flexível às mudanças que fazem parte da sociedade pós-moderna.

Liderança compartilhada

Em equipes de alta performance, a liderança é compartilhada entre os membros do grupo. Ela será exercida por quem tiver as **melhores qualificações** para o trabalho em cada situação.

Desse modo, todos se sentem responsáveis pelo desempenho geral, compartilhando as tarefas e permanecendo envolvidos em um intenso processo participativo de tomada de decisão.

Procedimentos de trabalho eficazes

O sucesso de uma equipe só estará garantido se ela for eficaz. Isso exige o desenvolvimento de uma competência denominada **orientação para resultados**, o mapeamento dos processos que devem ser realizados e a avaliação constante da performance de todos por meio de indicadores de desempenho.

A atenção para evitar desperdícios deve ser redobrada. Existe, portanto, a necessidade de compreender os processos padronizados para melhorá-los sempre por meio da redução de custos, de uma maior rapidez na entrega ou do aumento da contribuição de valor aos clientes.

Essa cultura de excelência pode ser atingida das seguintes formas:



Cooperação intersetorial



Competências multidisciplinares



Incentivo à inovação

Criação a partir das diferenças

As diferenças individuais e os conflitos devem ser amplamente utilizados para criar e inovar, garantindo, assim, a maximização dos resultados. Por isso, é interessante conhecer a opinião de cada um dos membros da equipe sobre os assuntos tratados e avaliar as divergências existentes em espaços destinados a debates construtivos e criativos.

Em situações de conflito, deve-se privilegiar o comportamento colaborativo, o que requer a interação com o outro de forma **empática**, mantendo-se aberto a posições contrárias ao seu ponto de vista.

Não se deixe levar pela emoção em momentos de tensão.



Saiba mais

Para saber mais sobre o assunto, sugerimos que assista à palestra O poder de escutar (2015), com William Ury, um dos maiores especialistas na área de negociação. Ury desvenda o poder da escuta e dá dicas sobre as formas de estabelecer a confiança em momentos de diálogo.

Capacidade de adaptação e flexibilidade

Heráclito, famoso filósofo grego, percebeu que não se pode pisar duas vezes no mesmo rio. Sua água não é a mesma e a pessoa também não é.

Essa ideia é importante para entendermos a natureza das organizações; afinal, ela defende a transformação como algo presente em seu cotidiano.

As equipes, portanto, precisam oferecer espaços para o fortalecimento da capacidade de adaptação face às necessidades de mudança, atuando não apenas (e prontamente) a fim de sanar problemas, mas também (e de forma proativa) com o objetivo de detectar novas oportunidades no mercado.

Essa cultura de mudança deve favorecer o questionamento dos padrões aos quais estamos habituados a cumprir e a melhoria contínua dos processos que executamos, revisando constantemente normas, rotinas e procedimentos vigentes.



Você se considera uma pessoa com capacidade de adaptação?

Para responder a esta pergunta, é preciso avaliar seu quociente de adaptabilidade (QA), ou seja, a capacidade de se posicionar e prosperar em um ambiente de mudanças rápidas e frequentes.

De acordo com Natalie Fratto:

“

O QA não é apenas a capacidade de absorver novas informações, mas de descobrir o que é relevante, deixar para trás noções obsoletas, superar desafios e fazer um esforço consciente para mudar. Esse quociente envolve também características como flexibilidade, curiosidade, coragem e resiliência.

—

(FRATTO apud BBC, 2020, n. p.)

Por isso, o QA tem um grande impacto nas nossas vidas e carreiras.

Aprendizagem contínua

A música *O que é, o que é*, do cantor brasileiro Gonzaguinha, desmistifica a ideia de que uma pessoa estuda, aprende e, em seguida, ocupa um lugar de trabalho em determinada organização sem se preocupar com seu desenvolvimento contínuo. Aprender faz parte da vida: ter a capacidade de ser um eterno aprendiz permite que você, como profissional, possa manter-se atualizado em relação a novos conhecimentos e habilidades necessários para a realização do trabalho em um mundo acelerado por suas mudanças.

A convergência entre espaço de trabalho e aprendizagem é uma característica das equipes de alta performance.

Para a construção desse ambiente, as organizações devem investir em programas de aprendizagem que demonstrem seu compromisso com a educação dos empregados, migrando do modelo único de sala de aula para outro que privilegie formas de aprendizagem por meio do conceito de aprendizagem em qualquer hora e em qualquer lugar.



Características das equipes de alta performance

Confira oito características das equipes de alto desempenho.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Novos desafios na gestão de equipes

Criar ambientes plurais pautados pelo debate e pelo conflito construtivo é o desafio de qualquer gestor dentro das organizações contemporâneas. Para isso, é necessário desenvolver em uma equipe algumas características estudadas neste conteúdo. Vejamos algumas delas:

Negociação

Para haver um acordo de convivência.

Humildade intelectual

Para haver o reconhecimento de que é preciso aprender sempre.

Tolerância e respeito ao próximo

Para haver a convivência e o aprendizado com as diferenças.

As práticas internas precisam mudar. O líder de um grupo deve se conscientizar de seu papel nesse processo; às pessoas, por sua vez, cabe entender que ignorar as emoções não é e nunca será um caminho capaz de nos levar ao sucesso. Precisamos, portanto, sair do piloto automático, construindo uma cultura que valorize um ambiente de trabalho pluralizado.

Entre os desafios futuros que envolvem a gestão de uma equipe, destacam-se os seguintes:

- Exercer a empatia e reconhecer sua importância transformadora.
- Desenvolver a qualidade de presença por meio de práticas de *mindfulness*.
- Ter mais confiança e menos competição, além de generosidade com o erro (poderosa fonte de aprendizado e incentivo para discussões positivas, tornando os conflitos produtivos).

Mindfulness

Estado mental de controle relativo à capacidade de se concentrar em experiências, atividades e sensações do presente. Pode ser traduzido em português como “atenção plena” ou “consciência plena” (SIGNIFICADOS, CONCEITOS E DEFINIÇÕES, 2016).

Construindo equipes plurais

Descubra os desafios e as melhores práticas para criar ambientes de trabalho inclusivos. Aprenda como líderes e colaboradores podem construir uma cultura de colaboração e sucesso.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Marina resolveu comemorar os últimos resultados obtidos por sua equipe. Durante a reunião de comemoração, ela disse que tais resultados são decorrentes das características que a equipe possui, pois todos os membros:

- I. Compreendem e apoiam os objetivos da equipe, o que gera clareza no desenvolvimento das atividades.
- II. Estão comprometidos com a ajuda mútua.
- III. Atuam prontamente para gerir tanto os problemas quanto as oportunidades.
- IV. Sentem-se responsáveis pelo desempenho geral, compartilham as tarefas e se envolvem em um intenso processo participativo de tomada de decisão.

Está correto o que se afirma em

A

I e II.

B

I, III e IV.

C

I, II e III.

D

I, II, III e IV.

E

II e III.



A alternativa D está correta.

As características de uma equipe de elevado desempenho são a visão e o senso de propósito, o que corresponde ao item I; já confiança, respeito mútuo, liderança compartilhada e aprendizagem contínua referem-se aos itens II, III e IV.

Questão 2

José queixou-se com Marina, sua colega de trabalho, sobre a situação em que se encontrava sua equipe. De acordo com ele, os colegas estão desmotivados, havendo uma excessiva autoconfiança conquistada por

sucessos do passado, perda de interesse sobre o que acontece com os outros e o mais grave: demonstrações de arrogância. Afinal, eles acreditam que são os melhores.

Mais experiente, Marina desafiou José a dizer em qual estágio a sua equipe se encontra. Depois de muito pensar, ele respondeu

A

acomodação.

B

individualismo.

C

desempenho.

D

formação.

E

encerramento.



A alternativa A está correta.

O caso narrado por José é característico das equipes que alcançaram um elevado desempenho, mas decidiram acomodar-se. Em geral, isso ocorre pela crença de que o sucesso do passado é eterno, levando seus membros a ficarem confiantes. Desse modo, eles acreditam que não precisam mais inovar ou melhorar os processos que já executam.

Fatores restritivos e impulsionadores no desempenho da equipe

Conheça os fatores que impulsionam e restringem o desempenho das equipes. Aprenda como desenvolver uma visão e senso de propósito comum, e promover a adaptabilidade e flexibilidade entre os membros.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Visão e senso de propósito

Você já sabe que o trabalho em equipe exige um elemento de identidade capaz de unir as pessoas independentemente de elas estarem fisicamente próximas.

Esse elemento é constituído pela **visão** e pelo **senso de propósito**.

Unidas por um propósito, as pessoas possuem um elo que as conecta e as direciona para o mesmo objetivo.

Para que continuem unidas e superem os conflitos internos, elas precisarão desenvolver **capacidades de adaptação** e **flexibilidade**, que possibilitam a comunicação e a discussão inteligente e produtiva.



Saiba mais

Para conhecer o exemplo de uma equipe de alta performance, sugerimos que assista ao documentário UPS/FedEX: Inside the package wars, da CBNC, 2012. 30 minutos. Ele mostra que a equipe da FedEx tem uma identidade cultural própria. Seu ambiente de trabalho é caracterizado pelo comprometimento dos empregados para alcançar os objetivos, pela agilidade nos processos e pela gestão dos prazos. Mas seus funcionários não chegaram à empresa com essa mentalidade: certamente, eles precisaram passar por um processo de qualificação que lhes garantiu o desenvolvimento de tal competência.

Desenvolver competências para o trabalho em equipe demanda tempo: para uma pessoa aprender a trabalhar assim, ela, na maioria dos casos, vai precisar mudar a sua forma de pensamento, já que a maneira de pensar interfere diretamente em seu padrão de comportamento.

Como podemos começar a criar um ambiente de trabalho de alto desempenho?

Inicialmente, devemos identificar os principais **fatores restritivos** e **impulsionadores** existentes em uma equipe. Vamos entendê-los.

Fatores restritivos

São todas as barreiras que impedem uma equipe de alcançar o alto desempenho. Imagine duas situações a seguir:

Primeira situação

Seu gestor usa repetidas vezes expressões do tipo “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” e “Você não é pago para pensar, mas, sim, para fazer”. Certamente por conta de sua postura centralizadora, isso constitui um fator restritivo, já que a liderança deve ser compartilhada.

Segunda situação

Sua empresa tem uma cultura de acomodação, ou seja, as pessoas costumam realizar as atividades sempre do mesmo jeito. Isso também é um fator restritivo; afinal, as equipes devem possuir uma capacidade de adaptação e ser flexíveis às demandas.

Muitos fatores podem ser restritivos, embora essa quantidade varie em cada caso. São eles:

- Cultura tradicional.
- Pessoas sem o *mindset* correto, ou seja, o tipo de mentalidade que cada pessoa tem sobre a vida. É a maneira como ela organiza seus pensamentos e decide interpretar as situações do cotidiano.
- Excessiva burocracia.
- Processos rígidos.
- Falta de tecnologias para a otimização dos processos.
- Baixo orçamento.
- Liderança e seu poder de execução.
- Inércia das pessoas para mudar.
- Relações de poder estabelecidas, as quais estão representadas pelo caráter autoritário dos gestores.
- Sentimentos de ambiguidade e incerteza quanto ao futuro.

Esses fatores dificultam a transformação de um grupo em uma equipe de alta performance.

Fatores impulsionadores

Considerados positivos, eles ajudam no alcance dos objetivos. Os fatores impulsionadores, desse modo, são favoráveis ao desenvolvimento das equipes.

Imagine agora que seu gestor tem outra postura: ele o convida para participar das decisões e discute o caminho a ser seguido, ouvindo a opinião de todos.

Além disso, explica os motivos pelos quais as decisões são tomadas e a importância do trabalho de cada membro para alcançar o objetivo.

Seu modelo de liderança é um fator **impulsionador**.



O papel do líder na gestão de equipes

Como já vimos, a cultura de uma equipe é formada por:

- Interpretação que as pessoas têm da realidade.
- Atividades e artefatos que refletem essas interpretações.

Existe também uma relação direta entre o exercício da liderança e a percepção dos empregados sobre o trabalho que executam.

Não se deve esquecer da qualidade das interações entre seus membros.

Mesmo em condições altamente desfavoráveis e cheias de fatores restritivos, ainda é possível aprender a trabalhar em equipe, mas isso requer particularmente do líder — e de cada pessoa que dela faz parte — a **institucionalização** de um processo permanente de **autoconhecimento, autodesenvolvimento e contribuição para o desenvolvimento do outro**.

O líder deve responsabilizar-se por mapear a situação atual de sua equipe por meio de um processo avaliativo com as seguintes capacidades:



Identificar os fatores restritivos e impulsionadores



Fazer um plano de ação



Reavaliar se as ações planejadas estão trazendo os resultados desejados

Com essa avaliação, ele consegue verificar continuamente se a equipe tem os componentes que caracterizam o **ambiente de elevada performance**.

Para realizar essa avaliação, em que o líder reconhecerá as fragilidades da sua equipe e poderá potencializar as características consideradas positivas, é necessário:

Ambiente de elevada performance

Existência de objetivos claros e realistas. Senso de propósito coletivo. Utilização otimizada de recursos. Atmosfera de abertura e confiança. Resistência a adversidades. Comunicação transparente. Investimento em aprendizado. Capacidade de lidar com a diversidade.

Realizar uma reunião preparatória

O líder acentua nessa reunião a importância dos ganhos pessoais e profissionais que poderão ser alcançados, além de assumir um compromisso individual de que participará ativamente do programa de desenvolvimento da equipe.



Aplicar um instrumento para a avaliação da equipe

O instrumento deve garantir o anonimato entre os participantes e a posterior tabulação dos resultados.



Criar um espaço para discussão em equipe

A ideia é que seus membros possam discutir os pontos positivos e negativos diagnosticados na avaliação, ressaltando as consequências para a equipe se nada for feito em relação a eles.



Construir um plano de ação

O plano detalhará um conjunto de ações específicas com definição clara de responsáveis, prazos, critérios de acompanhamento e pontos de controle, o que dará efetividade ao processo de melhoria.



Não restam dúvidas de que o desenvolvimento das equipes de trabalho pressupõe a existência de um processo, cujas ações, planejadas e executadas de forma sistematizada, são acompanhadas e avaliadas periodicamente para o fortalecimento dessa competência.

Isso não é um processo simples: ele depende bastante das habilidades do gestor e da maneira como é proposto.

Infelizmente, muitos gestores cometem erros de percurso na condução de seus times. Os mais comuns são:

1. Centralização de poder.
2. Acúmulo de responsabilidades.
3. Excesso de controle sobre as pessoas.
4. Pouca empatia.
5. Falta de autoconhecimento.

Exemplos de erros de percurso feitos por gestores

Veja que tais comportamentos ainda são uma realidade nas equipes de algumas empresas.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Novas formas de aprender em equipe

O ambiente de trabalho em equipes de alto desempenho deve ser favorável à geração e ao compartilhamento de conhecimento, além de incentivar a aprendizagem coletiva. Por isso, as empresas investem na criação de ambientes que estimulem a busca pelo aprendizado em qualquer hora ou lugar.

Essa prática pode ser feita pelos seguintes meios:



Salas interativas internas

Garantem espaços propícios para reflexões sobre temas de interesse comum.



Fóruns e congressos de melhores práticas

Oferecem conectividade para o conhecimento organizacional, estabelecendo uma conexão entre os conhecimentos existentes.



Redes sociais

Proporcionam aprendizado por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação, fortalecendo a cultura e o valor do conhecimento compartilhado.



Universidades corporativas

Disponibilizam em seus campi virtuais programas de qualificação alinhados às estratégias do negócio para os empregados da empresa.

Sem um ambiente que torne o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento parte do cotidiano organizacional, dificilmente os melhores resultados serão alcançados.

Em ambientes assim, as pessoas sentem-se estimuladas pelo próprio trabalho e investem em seu autodesenvolvimento. Além disso, ocorre um aumento das oportunidades de crescimento e, consequentemente, da empregabilidade das pessoas que trabalham na equipe.

Desenvolvendo o aprendizado em equipe

Descubra o que as organizações estão fazendo para criar ambientes que estimulem o aprendizado contínuo.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Embora diversos autores ressaltem a importância do trabalho em equipe, existem inúmeros fatores restritivos que dificultam a transformação de um grupo em uma equipe de alta performance. Entre eles, estão:

- I. Visão fragmentada de mundo.
- II. Decisões centralizadas na pessoa do líder.
- III. Burocracia interna.
- IV. Cultura de inovação.

Está correto o que se afirma em

A

I, II e III.

B

I, II e IV.

C

I, III e IV.

D

II, III e IV.

E

I, II, III e IV.



A alternativa A está correta.

Visão fragmentada de mundo, decisões centralizadas na pessoa do líder que não abrem espaço para discussão e burocracia interna são características que se contrapõem ao modelo das equipes de alta performance. Elas representam, portanto, fatores restritivos que precisam ser gerenciados pela pessoa responsável pela liderança.

Questão 2

Para desenvolver as equipes, fortalecer as suas características gerais e fazer o melhor uso possível das que forem consideradas positivas, um líder deve adotar uma sequência de ações a fim de possibilitar a adesão e o engajamento de todos os seus membros. Tal processo envolve:

- I. Uma reunião preparatória em que ele acentua a importância dos ganhos pessoais e profissionais que poderão ser alcançados.
- II. O compromisso individual do líder em participar ativamente do programa de desenvolvimento da equipe.
- III. A aplicação de um instrumento para a avaliação da equipe, exigindo a identificação de cada membro no formulário.
- IV. O desenvolvimento de um conjunto de ações específicas com a definição clara dos responsáveis, prazos, critérios de acompanhamento e pontos de controle.
- V. A criação de um espaço para que seus membros possam discutir apenas os pontos positivos e seu uso de forma mais efetiva.

Está correto o que se afirma em

A

I, II e III.

B

I, II e IV.

C

I, III e V.

D

II, IV e V.

E

I, II, III, IV e V.



A alternativa B está correta.

Os itens III e V estão errados, já que a aplicação do instrumento para a avaliação da equipe deve garantir o anonimato; afinal, seu membro precisa sentir-se à vontade para emitir sua opinião. Lembre-se ainda de que o espaço de discussão deve garantir que sejam debatidos os pontos positivos e as fragilidades da equipe, ressaltando, inclusive, as consequências para ela se nada for feito sobre isso.

Considerações finais

Certamente, aprendemos neste material que a comunicação aberta, a consciência do propósito, o compartilhamento das informações e do conhecimento, a negociação e a humildade intelectual são fundamentais para que uma equipe possa se desenvolver e alcançar um elevado desempenho.

Percebemos ainda que o líder, sempre pensando no coletivo, tem um papel relevante nesse processo ao compartilhar seu poder ou inspirar a visão das pessoas em torno de um objetivo comum. Além disso, cabe a ele reconhecer as dificuldades com as quais terá de lidar para o desenvolvimento do trabalho em equipe, intervindo de forma positiva nesse processo.

Podcast

Ouça um resumo sobre os principais assuntos abordados neste conteúdo.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore +

Confira as indicações que separamos especialmente para você!

Leia os seguintes artigos:

- **Isaac Asimov tenta responder: ‘De onde vem a criatividade’?**, de Pedro Arbex, publicado na Brazil Journal em 28 jul. 2019.
- **Estas são as competências essenciais para o trabalho em equipe**, de Sofia Esteves, publicado na Revista Exame em 14 jan. 2019.
- **Trabalho em equipe: competência e diferencial competitivo**, de Cíntia Félix, publicado no RH Portal em 2 set. 2015.
- **“Bohemian Rhapsody” e as lições de um bom trabalho em equipe**, publicado no portal HSM em dez. 2018.
- **Para Ram Charan, integrar equipes é a chave para o sucesso**, de Luísa Melo, publicado na Revista Exame, 6 nov. 2014.

Leia os seguintes livros:

- **Equipes brilhantes: como criar grupos fortes e motivados**, de Daniel Coyle, publicado pela Sextante, Rio de Janeiro, 2019.
- **Trabalho em equipe**, de Alison Hardingham, tradução de Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli, publicado pela Nobel, São Paulo, 2000.
- **Criando equipes altamente produtivas**, da Endeavor, São Paulo, [20--].

Referências

BARBOSA, M. **Dez lições de Bill Campbell, o coach de um trilhão de dólares**. Brazil Journal, 14 jul. 2019.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.

BBC. **O que é o QA e porque ele pode ser mais importante que o QI no mercado de trabalho**. G1, 30 nov. 2019.

ESTEVES, S. **Estas são as competências essenciais para o trabalho em equipe**. Exame, jan. 2019.

FÉLIX, C. **Trabalho em equipe**: competência e diferencial competitivo. RH Portal, 2 set. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Trabalho em equipe**: habilidade essencial para o mercado de trabalho. Goiânia: IBC, 2018.

LENCIONI, P. **Os 5 desafios das equipes**. São Paulo: Sextante, 2015.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**: descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

NAKAGAWA, M. **As lições de Walt Disney para transformar sonhos em realidade**. Pequenas empresas & grandes negócios, 6 ago. 2013.

NA ESCUTA. Sobre. **Na escuta**. 5 fev. 2019.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. **Fundamentos do comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SINEK, S. **Por quê?: como motivar pessoas e equipes a agir**. São Paulo: Saraiva, 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas Editora, 2006.