



GESTÃO EM FOCO

FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Osnei Francisco Alves¹
Luciane Prochmann Costa²

1. INTRODUÇÃO

Com a influência da globalização, o trabalho e a produtividade se tornaram ponto chave para o enfrentamento de grandes transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. As organizações terão maior probabilidade de sucesso caso sejam capazes de realizar a transformação de estratégias em ações, de enfrentar a incerteza, a ambiguidade, atuando com visão global, numa perspectiva de longo prazo, com capacidade de enfrentar riscos e pautar sua gestão em missões bem definidas e passíveis de serem cumpridas.

Preparar-se para progredir com a mudança e alcançar seu melhor desempenho requer a prática de instrumentos precisos e eficazes, que nos ajudem a aguçar a percepção, a coragem e a flexibilidade. Pois, insano é continuar a fazer o que sempre se fez, desejando conquistar resultados diferentes.

Essas turbulências crescentes na complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações mercadológicas fazem com que as organizações necessitem de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa.

Todo esse movimento trouxe presente a liderança por competências, que é um modelo científico atual, objetivo e inteligente de fazer gestão de pessoas, alinhada com as estratégias da empresa. A ferramenta de análise de potencial por competência possibilita clareza e objetividade para que se possa traçar um plano de ação em conjunto entre líder e liderado, na busca do perfil ideal e desempenho compatível com a expectativa da função e do alcance de resultados, por meio de metas específicas. O fator preponderante para se trabalhar em equipes e liderar por competências está no crescimento pessoal e profissional, tanto do líder quanto do liderado. Portanto, liderar por competências busca identificar as necessidades de desenvolvimento do líder e do liderado, e esses, estando em uma equipe madura, inspiram os envolvidos a se comprometer e a estabelecer um plano de capacitação para melhoria de seus

¹ Professor das Faculdades Integradas Santa Cruz. Administrador. MBA Executivo em Gestão de Pessoas e Liderança e Mestre em Tecnologia e Inovação.

² Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos das Faculdades Integradas Santa Cruz. Profissional na área de RH.

resultados.

Assim, estabelecer a diferença entre grupo e equipe é fundamental para escolher a forma de trabalho que possibilite o envolvimento de todos com a consecução dos objetivos da organização, promovendo a evolução de todos, tanto no âmbito pessoal, quanto profissional.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Formação de equipes de alto desempenho

Historicamente, o trabalho humano sempre foi executado por grupos ou equipes. Desde as chamadas comunidades primitivas, as pessoas dependeram de outras para que o seu trabalho fosse eficaz. Foi trabalhando em sociedade, distribuindo e compartilhando esforços, que os homens criaram a linguagem e as instituições econômicas, políticas e culturais. Foi assim que o homem se fez homem: agindo coletivamente.

Todo conhecimento é produzido coletivamente. Assim, a tarefa vital das organizações é transformar seu recurso mais essencial — as pessoas qualificadas, bem informadas e dedicadas — em pessoas que compartilhem o compromisso de um propósito comum, dediquem-se umas às outras, desenvolvam um grau de preocupação com o bem-estar de cada uma, ajudando-se mutuamente sempre que necessário, repartindo conhecimentos, trabalhando umas com as outras para realizar o que tiver de ser feito, corresponsabilizando-se pelos resultados. É a isso que chamamos equipe. É necessário um longo e árduo trabalho de aprendizagem e amadurecimento.

Certamente, as mudanças constituem um desafio que exige investimento de todos os envolvidos no processo, desde a base técnica até a alta direção, o que requer na maioria das vezes uma transformação na cultura e na estrutura das empresas. Boa parte delas possui uma estrutura piramidal de poder ou está fixada numa cultura conservadora, embora com um discurso de administração inovadora, fundamentado em qualidade e produtividade. Outras ainda, apesar de bem-intencionadas, confundem a criação de equipes com delegação de poderes e práticas aparentemente participativas. Além disso, equipes não são a solução para resolver todos os problemas das organizações e tratar de todos os desafios de desempenho, embora, geralmente, superem os resultados alcançados por grupos e pessoas que trabalhem isoladamente.

Para que os gestores exerçam o poder com sucesso, deverão ser sensíveis à fonte de poder, ou seja, deverão influenciar pessoas e situações; reconhecer custos, riscos, benefícios; admitir que cada pessoa tem seus méritos; possuir objetivos de carreira; agir com maturidade e exercitar o autocontrole, compreendendo assim que a competência é necessária para as realizações.

O gestor, ao liderar, deve ter autoconhecimento, autodesenvolvimento, sensibilidade e habilidade para lidar com diferenças e obter a adesão das pessoas à sua causa, que deve necessariamente estar atrelada aos negócios da empresa. O compartilhamento do poder, pelo líder, pode ser fator motivacional para as demais pessoas da equipe, ao mesmo tempo em que

se revela como estratégia para a organização responder, com agilidade, às mudanças ocorridas no mundo contemporâneo.

Portanto, formar equipes que possam maximizar talentos individuais é de vital importância para o sucesso de qualquer empresa que utilize equipes de trabalho como parte de sua estrutura organizacional. Segundo Larson e LaFasto (1989), um dos maiores desafios dessa tarefa está no processo seletivo, pois muitas vezes os membros são escolhidos pelas razões erradas (ex: escolher por razões emocionais ou puramente por afinidades pessoais, ou por manter políticas).

O desempenho da equipe depende, ainda, da qualidade do entrosamento entre seus membros. Suas personalidades e experiências profissionais e pessoais afetarão a equipe – a formação de um todo harmonioso será influenciada pela maneira como essas personalidades e experiências se articularão. Formar boas equipes, portanto, exige seleção minuciosa e uma prévia avaliação de como os perfis e personalidades individuais dos candidatos podem vir a se entrosar.

Não existe um manual ou receita para garantir o desempenho eficiente, eficaz e efetivo de uma equipe. O desempenho é influenciado por um conjunto de elementos internos e externos às equipes, que precisam ser examinados e avaliados periodicamente para que eventuais desvios ou eventos desagregadores sejam enfrentados e superados, para que elas possam continuar progredindo. Uma verdadeira equipe investe tempo e esforço no sentido de explorar novas formas e meios, ajustando-se, procurando acordo e reafirmando compromissos em torno do objetivo comum. A prática de uma equipe é uma redescoberta cotidiana das possibilidades do trabalho, tanto em relação às tarefas quanto às relações interpessoais.

De acordo com Tonet et al. (2009), para a eficiência de uma equipe é importante considerar cada um dos fundamentos seguintes quando estiver avaliando a atual situação da sua equipe de trabalho, tais como:

- O número de participantes é suficientemente pequeno para garantir comunicação, interatividade e buscar acordo sobre cursos de ação específicos?
- Os membros da equipe estão esclarecidos a respeito de suas responsabilidades individuais, bem como de suas responsabilidades comuns?
- Existem níveis adequados de conhecimentos complementares ou potenciais para adquiri-los nas três categorias (solução de problemas; funcional/técnico; e relacionamento interpessoal)?
- As metas específicas são realmente metas de equipe ou apenas de uma só pessoa (do líder, por exemplo)?
- A abordagem de trabalho é clara, realmente entendida, e com ela concordam todos os participantes? Será que ela é concreta e resultará na realização das metas?
- Existe um propósito verdadeiramente significativo e abrangente que possa ser almejado por todos os participantes?

Tonet et al. (2009), menciona que podemos identificar alguns fatores que criam a possibilidade de concretizar o melhor desempenho das equipes. São eles:

- Formar equipes por competências complementares para que possam trocar informações, desenvolver novas ideias, aumentar seus conhecimentos, resolver

problemas a partir desse intercâmbio e tomar decisões.

- Estabelecer um objetivo comum, meta e direção para que todos saibam quais as expectativas em relação ao desempenho e ao propósito de equipe. A maioria das pessoas necessita ser desafiada a atuar de forma direcionada.
- Selecionar participantes com base na capacidade de relacionamento interpessoal, e não em função de traços de personalidade, ou seja, pessoas com competência para lidar com as diferenças.
- Trocar percepções periódicas e programadas para refletir sobre atitudes e comportamentos facilitadores e dificultadores da integração do grupo, removendo obstáculos, confrontando experiências e expectativas, com o objetivo de fortalecer o espírito de equipe, reelaborando propostas de cooperação e ajuda mútua.
- Estabelecer normas de organização e funcionamento da equipe, a fim de promover compromisso e confiança na execução das tarefas. As normas devem ser para valer e cumpridas por todos, para que os membros da equipe não percam a credibilidade uns dos outros, o que pode gerar insegurança, desmotivação, distribuição desigual de esforços, podendo desagregar a equipe. Responsabilidade mútua requer confiança, interdependência e quantidade equivalente de trabalho real.
- Definir algumas tarefas e metas individuais, pois trabalhar em equipe não significa todo mundo fazer tudo ao mesmo tempo. O desempenho coletivo necessita da contribuição e do investimento pessoal para a consecução das metas, que devem ser claras, simples e mensuráveis.
- Prover o grupo imediatamente com novos fatos e informações para atualizar e redefinir ações e atividades, evitando o máximo possível o retrabalho e o desgaste emocional que isso pode provocar.
- Programar reuniões periódicas com o propósito de aumentar o convívio entre os membros do grupo, o que promove integração e engajamento interpessoal. A experiência nos mostra que as equipes devem passar bastante tempo reunidas, especialmente no início, quando se observam atentamente os sinais enviados a uns pelos outros, no sentido de confirmar ou dirimir dúvidas e preocupações existentes.
- Ter consciência de que a equipe não é a soma das partes, mas um conjunto novo que surge a partir do intercâmbio das diferenças para a construção do conhecimento novo. Nenhum membro da equipe é dono da verdade, e deve haver flexibilidade suficiente para examinar as possibilidades surgidas do confronto das diferenças, relativizar pontos de vista e buscar o consenso sempre que possível, mantendo um sentido de unidade.

As equipes estão provocando, atualmente, uma necessária reflexão e uma sensível diferença no modo de fazer as coisas. Tudo o que precisamos é reconhecer e aproveitar da melhor forma o potencial das equipes existentes nas organizações, não só na busca da produtividade e de inovações técnicas, mas principalmente na realização de mudanças para o aumento da qualidade de vida, por meio da responsabilidade, da ética e do compromisso com o outro nas relações de trabalho.

3. CONCLUSÃO

Ao se compor uma equipe, as pessoas trazem seus conhecimentos, suas formas de expressão, vivências e valores, com isso manifestam também seus sentimentos, preconceitos e normas nas quais baseiam sua conduta. A interação que surge, a partir desse convívio, possibilita que seus membros se conheçam e identifiquem semelhanças. Isso servirá de base para definir as normas coletivas em tácitas ou explícitas, na atuação da equipe.

Alguns fatores condicionam o processo da atuação do grupo no trabalho em equipe, como as histórias individuais de cada membro, a história ou cultura do grupo que são baseadas em acontecimentos ou situações que marcaram a consolidação do grupo, o contexto que pode incluir desde a paisagem à estrutura social e a aproximação dos membros do grupo.

As equipes precisam de recursos de todos os tipos para aumentar suas chances de sucesso e, principalmente, ter em mente que a empresa está comprometida com o trabalho em equipe. Cabe ao gestor de pessoas o forte compromisso de derrubar as barreiras, eliminando, onde for possível, a disputa interna, evitando assim, discriminações no que tange ao reconhecimento pessoal e às realizações dos indivíduos, sendo assim, qualquer projeto ambicioso requer que as pessoas trabalhem num esforço conjunto, assim, o termo “times de trabalho” vem se tornando um importante conceito nas organizações.

Podemos afirmar que times eficientes são objetivos intermediários para a obtenção de bons e consistentes resultados. As empresas estão aumentando os esforços e treinamentos para ajudar as pessoas a trabalharem juntas, de forma mais eficiente e para atingir metas compartilhadas.

As velhas estruturas estão sendo reformuladas e as empresas buscam ser mais flexíveis em face às rápidas mudanças, são mais sensíveis às necessidades dos clientes e estão experimentando uma nova estrutura baseada em times de trabalho.

A fim de se tornar bem sucedido dentro de um time, é importante ser ou se tornar um jogador desse time. Um jogador interage bem com as demais pessoas de seu trabalho. Bons jogadores estão dispostos a assumir compromissos, pensar nos meios de resolver os problemas, e não exigem que suas idéias sejam aplicadas.

Os bons resultados da empresa estão diretamente relacionados ao desempenho das equipes. Pensando nisso, cada vez mais as empresas investem no desenvolvimento dos seus times, estimulando e fortalecendo o espírito de equipe.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LARSON, C.E. & LAFASTO, F.M.J. **TeamWork**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

TONET, Helena.; REIS, Ana Maria Viegas.; BECKER, Luiz Carlos Jr.; COSTA, Maria Eugênia Belczak. **Desenvolvimento de equipes**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.