

■ Produtividade nas equipes

Maria Eugênia Costa

Will Schutz destacou-se como um estudioso das equipes e, principalmente, do fator produtividade. Sua metodologia de desenvolvimento de equipes chamada *The Human Element* é voltada para o aperfeiçoamento e fortalecimento das relações grupais (ARAÚJO, 1999).

Seus estudos sobre produtividade o levaram a identificar e selecionar fatores que podem influenciar a produtividade das equipes, tais como:

- **Pressão** – o quanto a constante cobrança de prazo e o uso excessivo da expressão “para ontem” contribuem para acelerar o desempenho das equipes.
- **Diversidade de perfis** – o quanto pessoas com perfis diferentes nas equipes enriquecem as conversações e favorecem a produtividade.
- **Objetivo comum** – o quanto o alinhamento de objetivos é determinante para aumentar o resultado da produção.

Schutz (*apud* ARAÚJO, 1999) reconheceu a importância dos fatores acima citados, entretanto, no aprofundamento dos seus estudos, ele isola um elemento que considerou determinante e imprescindível. Esse elemento, que parece simples, chama-se **relacionamento verdadeiro** entre os membros da equipe. Parece simples, mas no ambiente organizacional nem sempre ocorre. Apesar das dificuldades, para esse autor, relacionamentos abertos e verdadeiros são a grande contribuição para a produtividade entre as equipes.

Papéis e atribuições

Para melhor compreensão do significado do espaço que o empregado ocupa na organização, podemos fazer uma distinção entre posição e papel. A posição representa o impacto estratégico da atuação funcional e o papel representa os comportamentos esperados no processo produtivo.

Becker *et al.* (2009) abordam questões relativas à posição e usam o conceito de **diferenciação de força de trabalho**. Para a compreensão dessa abordagem, é preciso saber identificar posições consideradas estratégicas para a organização. Como uma estrutura organizacional não pode ser constituída somente de elementos estratégicos, o autor organiza uma equipe base em três níveis de profissionais: A, B e C. A determinação e classificação dos profissionais nas diferentes categorias demanda, em primeiro lugar, a especificação do que é estratégico para certa organização.

Becker *et al.* (2009) estabelecem quatro etapas que antecedem a identificação dos diferentes tipos de profissionais que criarão uma força de trabalho estratégica:

- Determinar a escolha estratégica.
- Identificar capacidades estratégicas.
- Identificar posições estratégicas e avaliar os indivíduos nas posições.
- Planejar as ações para todos os indivíduos nas posições estratégicas.

Nesse momento é que são identificados os funcionários nas posições A, B e C. Essas posições têm características diferenciadas em função do impacto para o sucesso dos negócios de uma determinada organização. “Todos os cargos são importantes, mas nem todos são estratégicos, pois só os estratégicos (tipo A) é que contribuem diretamente para a capacidade estratégica da empresa 100% do tempo” (BECKER *et al.*, 2009, p. 59).

Por exemplo, numa empresa farmacêutica a área de pesquisa é muito importante, mas nem todos os ocupantes do cargo nessa área se encaixam na categoria A. Aqueles que ocupam posições ligadas à pesquisa do coração, nesse tipo de empresa, podem ser os chamados ocupantes de cargos-chave. Numa estimativa, os autores Becker *et al.* (2009) acreditam que menos do que 15% dos funcionários de uma organização representam sua força estratégica.

As posições A, B e C

A posição A é a que tem maior impacto no desempenho dos negócios. Existem dois fatores que representam os critérios para avaliação dessa posição A que são: o impacto que causa na estratégia e a amplitude de desempenho desses funcionários.

Um desempenho elevado ou baixo nessa posição A tem grande importância, todavia quando os profissionais dessa posição apresentam baixo desempenho, o impacto é tão danoso que seria melhor que eles ficassem em casa.

Estudo

Num estudo realizado por Glen Phelps (*apud* BECKER *et al.*, 2009), analisou-se a variação de desempenho de 4 583 atendentes.

Resultados – no nível superior foram identificados os sete melhores (posição A) e a grande contribuição que davam para a estratégia da empresa; os 10% piores causavam impacto negativo na atitude dos clientes e os três piores empregados definitivamente afastavam os clientes. Essas variáveis são importantes e nem sempre percebidas pelos gerentes.

Lembrando que a posição A agrega valor e que os erros cometidos por ocupantes desta posição têm grande visibilidade e são percebidos imediatamente.

A posição B é a apoiadora de A. Críticos representam o contingente maior da organização.

A posição C tem pouco impacto econômico e seu desempenho não deve ser motivo de grande preocupação, pois seus erros não causam grandes estragos. Há, inclusive, tolerância com relação a baixo desempenho. Uma forma alternativa de observar sua importância é acompanhar pesquisa de mercado de trabalho e a remuneração atribuída aos cargos.

O que significa papel?

“Um papel pode ser descrito como um conjunto de padrões de comportamento atribuídos e esperados de alguém que ocupa uma dada posição no trabalho ou na sociedade, de forma geral” (REIS, 2009, p. 39).

Keeling (2002), após analisar várias abordagens, considera que para compor uma equipe identificando papéis, devemos considerar dois aspectos que são: o aspecto da utilidade para a tarefa e os papéis de manutenção.

No quadro a seguir podemos observar exemplos para cada caso.

Quadro 1 – Exemplos

Papéis de utilidade	Papéis de manutenção
Liderar, apresentar ideias, progredir, buscar informações, resumir.	Apoiar e incentivar. Desarmar tensões, dar atenção e excluir elementos perturbadores.

(KEELING, 2002, p. 148)

Por outro lado, não podemos esquecer os papéis disfuncionais que atrapalham o andamento do grupo como, por exemplo, o falador incansável, o humorista, o dispersivo. Com certeza cada um de nós pode enriquecer essa lista de papéis (COHEN, 2003).

Tipos de papéis

Com relação a tipos de papéis nas equipes, vários autores buscaram sistematizar e ordenar em categorias alguns papéis.

Quadro 2 – Sistematização

Autor	Papéis na equipe
Pichon (REIS, 2009)	Porta-voz, bode expiatório, líder, sabotador.
Heller (REIS, 2009)	Contato externo, líder, crítico, implementador, inspetor, ideólogo, coordenador.
Belbin (REIS, 2009)	Investigador, coordenador, monitor, implementador, formatador, semeador, trabalhador em equipe, completador, especialista.
Robins (2004)	Criador, inovador, explorador, promotor, assessor, desenvolvedor, impulsor, organizador, conclusor, produtor, controlador, inspetor, defensor, mantenedor, relator, conselheiro, conector.

Maria Eugênia Costa.

O quadro a seguir busca integrar várias abordagens de classificação de papéis dentro das equipes.

Quadro 3 – Classificação de papéis

Pichon-Rivière	Heller	Belbin	Robbins
Porta-voz – expressa as inquietações do grupo.	Contato externo – relações externas da equipe.		Explorador ou promotor – descobre os recursos necessários; Defensor ou mantenedor – defende a equipe em relação às pessoas de fora.
Líder – favorece o processo do grupo, estimula.	Líder	Coordenador	Conector

(REIS, 2009. Adaptado.)

Pichon-Rivière	Heller	Belbin	Robbins
	Crítico – analisa a capacidade operacional da equipe.	Monitor /avaliador	Assessor ou desenvolvedor de avaliações e análises.
	Inspetor – assegura padrão de desempenho do grupo.	Formatador	Controlador ou inspetor – preocupa-se com as regras e políticas.
	Ideólogo – incentiva a capacidade de inovação do grupo.	Semeador	Criador ou inovador – se destaca em iniciar ideias ou conceitos.
		Completador / acabador	Conclusor ou produtor – se preocupa com o resultado.

(REIS, 2009, Adaptado.)

Percebe-se que há similaridade em alguns papéis nos diferentes autores, o que reforça a teoria de que alguns papéis são constantes em todos os grupos (PICHON *apud* HELLER, 2000).

Se forem constantes ou não é uma questão para reflexão, mas o que sabemos é que existem papéis diferenciados e complementares nas equipes. O grande desafio para os gerentes das equipes é combinar as preferências individuais com as exigências dos diversos papéis que a tarefa exige, de forma a conseguir que os objetivos sejam atingidos e os componentes da equipe se sintam realizados.

Concluimos, portanto, que existe a necessidade de atribuição dos papéis com clareza dentro das equipes, num esforço legítimo de organizar o processo produtivo. Não é tarefa simples, pois quando designamos papéis, definimos também espaços e limites de poder, o que pode causar conflitos entre os participantes. O quanto essa distribuição de papéis pode contribuir para a produtividade, veremos a seguir analisando equipes de alta performance e como seus aspectos organizativos são importantes.

Equipes de alto desempenho

De um modo geral, as organizações buscam o recurso das equipes para realizar algum tipo de trabalho de natureza urgente ou com maior nível de complexidade. Principalmente em situações em que há necessidade de agilizar processos e criar uma massa crítica visando alavancar processos de mudança ou para obter alta efetividade. Enfim, existe uma gama inesgotável de desafios organizacionais que inspiram os gestores na mobilização de equipes em tarefas que demandam desempenho acima dos níveis convencionais.

Nesse contexto, “equipes de alto desempenho são aquelas que superam os padrões e limites convencionais e surpreendem pelos resultados que conseguem obter” (REIS, 2009, p. 72). O conceito de alto desempenho sugere uma estrutura diferente de processo produtivo – não convencional – um desempenho acima dos padrões e com características muito diversas das equipes tradicionais.

Essa categoria de equipe, de alto desempenho, tem recebido atenção especial na literatura, assim como interpretações e caracterizações diversas. Portanto, não existe unanimidade sobre a forma como se organizam e executam as tarefas.

Foco na tarefa ou no relacionamento?

Alguns autores defendem que essa forma de organização de indivíduos, além de apresentar alta produtividade na execução das tarefas, também consegue atingir o bem-estar, a satisfação pessoal e a realização profissional dos seus componentes.

Outros autores, como Lipman-Blumen e Leavitt (2000), afirmam que as equipes de alto desempenho, conhecidas como *hot groups*, são prioritariamente focadas na execução da tarefa, deixando em segundo plano o relacionamento e a satisfação dos componentes do grupo.

Em conformidade com a primeira linha de pensamento citada, foco no relacionamento, o autor Whitmore (2006) defende que para uma equipe ser considerada como de alto desempenho é necessário que exista entre seus componentes: apoio, confiança, paciência, comprometimento, humor, compatibilidade, cooperação, adaptabilidade, amizade, coragem, entusiasmo e generosidade.

Na mesma linha de pensamento, Robbins (2004) considera que equipes de trabalho de alto desempenho se caracterizam pelo comprometimento, boa comunicação, confiança mútua, liderança eficaz, obtenção de apoio externo e interno, habilidades relevantes, habilidade de negociação e metas claras.

Os participantes sentem-se comprometidos, sabem o que devem fazer e compreendem que trabalhando juntos conseguirão atingir os melhores resultados. As diferenças individuais são respeitadas, mas todos precisam ser competentes para realizar com eficácia as tarefas sob suas responsabilidades, o que pressupõe confiança recíproca e excelente nível de comunicação.

Essas equipes tendem a ser flexíveis e quando preciso fazem os ajustes necessários, o que demanda habilidades de negociação e um clima organizacional em nível de excelência. Logo, o relacionamento continua a ser tratado como uma dimensão fundamental para a produtividade das equipes.

Hot Groups

Uma linha de pensamento sobre as equipes de alto desempenho é a teoria sobre os *hot groups*, que defende como principal característica o foco na tarefa. Segundo Lipman-Blumen e Leavitt (2000, p. 3), "*hot group* é um estado mental especial", de foco na tarefa, de forma apaixonada.

Como é um estado mental, qualquer grupo pode se tornar um *hot group*, desde que se coloque nessa postura, que se caracteriza pela "contagiosa disposição única, a dedicação exclusiva para fazer alguma coisa importante" (LIPMAN-BLUMEN; LEAVITT, 2000, p. 3).

Portanto, sentir-se desafiado pela tarefa e pela missão que ela contém é a característica marcante do estado mental dos *hot groups*, que apresentam como principais características:

- **Preocupação total com a tarefa** – os membros do grupo consideram que a tarefa que estão realizando é muito significativa e, portanto, exige sua completa e total atenção. Esses grupos não precisam de promessas externas, de alguma forma de bônus ou prêmio. Para eles o desafio próprio da tarefa já é o prêmio suficiente a ser conquistado.
- **Senso de dignidade** – esses grupos não são mercenários, seus componentes têm o sentimento de um propósito maior a ser alcançado, ou seja, de envolvimento em uma missão nobre. Existe a compreensão clara do objetivo a ser alcançado e a certeza de que esse objetivo é algo muito digno e importante para a organização ou para a comunidade.

Complementando, Lipman-Blumen e Leavitt (2000, p. 44) alertam que "compreensão mútua, lealdade e amizade frequentemente ocorrem nos *hot groups*, mas quando isso acontece é o resultado, não a causa, de comprometimento com a tarefa."

A formação de *hot groups* precisa de condições especiais, que normalmente não estão presentes em organizações tradicionais onde a regularidade, a previsibilidade e a uniformidade são imperativos.

Entretanto, desde que vencidas essas resistências, os *hot groups* podem ser muito benéficos tanto para as organizações, como para as pessoas que deles fazem parte, pois oferecem oportunidade de enfrentar desafios, encontrar significado nas tarefas e dignidade pelo que estão produzindo.

Essas características comportamentais como entusiasmo e paixão, presentes nessas equipes podem auxiliar sobremaneira a preencher lacunas comuns nas organizações da atualidade, que apresentam quadros de desmotivação e baixo comprometimento, que refletem na produtividade organizacional e em diversos problemas pessoais.

O tédio, por exemplo, que “expressa a ideia de que dada situação ou a existência como um todo são profundamente insatisfatórias” (GV Executivo, 2007, p. 48) tem causado profundos reflexos nas organizações. Nesse caso, os profissionais não conseguem ver sentido no que fazem nem de que forma seu trabalho faz diferença para a organização, muito menos se causam impacto relevante para a sociedade em geral.

“O tédio e o trabalho são dimensões antagônicas: quem está entediado não vê motivos para fazer o que lhe é pedido” (GV Executivo, 2007, p. 50), exceto sob coação simbólica ou física.

Segundo Cury (2009) existe consenso de que as organizações, em algum momento, necessitam criar ou incentivar a formação de equipes de alto desempenho, que podem ter diferentes formatos dependendo dos objetivos que precisam ser alcançados.

Como implementar equipes de alto desempenho

Denton *apud* CURY (2009) enumera quatro tipos de equipes que as organizações podem adotar:

- **Equipes de resolução de problemas** – para tratar problemas imediatos, tais como crises financeiras, fusões tempestivas, demissão em massa.
- **Equipes de projetos** – para promover eventos especiais, relacionados ao atendimento da satisfação dos clientes, lançamento de novos produtos, teste de mercado, ampliação da carteira de clientes.

- **Equipes de oportunidades** – vinculadas às mudanças no trabalho, no modelo de gestão, que podem ser alterações de políticas, procedimentos ou regulamentos da empresa.
- **Equipes de ligação** – formadas quando há necessidade de coordenação entre diferentes áreas da empresa, fortalecendo parcerias, associações e consórcios.

Entendemos que, independentemente da abordagem que seja empregada para a compreensão das equipes de alto desempenho ou do tipo de tarefa que realizam, essas equipes são fundamentais para as organizações atingirem com eficiência os objetivos a que se propõem.

E, além disso, é uma excelente forma das pessoas perceberem sentido no que fazem e se sentirem comprometidas com a missão e os valores da organização em que trabalham.

Em suma, a existência de uma equipe de alto desempenho numa organização motiva outras equipes pelo exemplo e pode representar um foco para modelagem de processos de mudança e transformação organizacional.

Aspectos contemporâneos da administração de equipes

As organizações contemporâneas enfrentam vários desafios, dentre os quais se destacam: a satisfação do cliente, manutenção dos mercados, diferenciação competitiva e atualização tecnológica, o que exige que sejam flexíveis, ágeis e competentes.

Para responder a esses desafios, as organizações buscam constantemente estruturas de trabalho mais eficazes, e os estudos sobre equipes de trabalho oferecem uma promessa de solução bem melhor do que a orientação para o indivíduo que já não atende as demandas complexas do mundo atual. Portanto, temos que buscar ações conjuntas de pessoas e não ações isoladas, fazendo com o que tema gestão de equipes seja extremamente atual (REIS, 2009).

Um exemplo do reconhecimento da importância desse tema pela comunidade científica foi o primeiro Nobel em economia concedido a uma mulher, Elinor Ostrom, pelo seu trabalho com foco na atuação das equipes. Ela “demonstrou como as copropriedades podem ser administradas com efi-

cácia por associações de usuários”, destacou o comitê. (Folha Online, 2009). Observa-se a valorização dos arranjos produtivos que levam à cooperação, associação e à produtividade.

A produtividade nas equipes é um tema de destaque na administração contemporânea. As equipes de alto desempenho são alvo de atenção como o recurso mais valioso para provocar mudanças e transformação no mundo dos negócios.

Além das equipes de alto desempenho surgem todos os dias novos arranjos produtivos que têm se caracterizado como boas práticas na administração contemporânea.

Como exemplo, temos as equipes virtuais onde seus membros não estão próximos, mas atuam e compartilham tarefas, objetivos e missões semelhantes. Essas equipes vêm apresentando bons resultados e gerando a necessidade de criação de novos princípios de supervisão e acompanhamento, diferentes estruturas de monitoramento e demanda de novas competências dos seus componentes, dentre elas, destaca-se a iniciativa.

É um desafio para o ser humano, um ser social por natureza, buscar mecanismos que expressem cuidado e atenção pelo outro, nesses tipos de equipes que trabalham a distância. Um exemplo para o estabelecimento de uma boa comunicação no caso de equipes virtuais é a pronta resposta para e-mails (REIS, 2009).

Nos tópicos seguintes, vamos conhecer e refletir sobre algumas experiências em diferentes áreas, ressaltando o que diversos gestores, estudiosos e líderes corporativos nos revelam do seu sucesso e de como potencializar as competências e talentos específicos das pessoas para o alcance de excelentes resultados. Como afirma Gubman (1999, p. 11) “as pessoas são o único elemento ao qual a empresa realmente precisaria recorrer para mudar seu modo de operação e adotar uma nova estratégia”.

Uma experiência nos esportes

“Experiência de vida, algumas vitórias e desilusões vão mostrando qual é o caminho. E o caminho é este: compartilhar, ser solidário, competir sadicamente uns com os outros para que pudéssemos crescer. Este grupo trabalhou muito e foi um grupo antes de qualquer coisa” (REZENDE, 2006, p. 181).

Como falar de aspectos contemporâneos da gestão de equipes, sem lembrar do Bernardinho, técnico da equipe brasileira de vôlei, que tantas alegrias tem trazido ao Brasil?

Apesar de não ter formação específica na área de gestão de pessoas e equipes, Bernardinho desenvolveu um estilo único e eficaz, tornando-se, de acordo com Leme (*apud* REZENDE, 2006, p. 13), “o divisor de águas num país que precisa aprender a importância da cooperação, da solidariedade e do trabalho de equipe”. Alguns dos ensinamentos que Bernardinho, na sua larga experiência como líder de equipe, desenvolveu e aplicou, formam uma equação interessante de sucesso.

Roda da Excelência foi criada por Bernardinho, a partir do estudo da Pirâmide de Sucesso de John R. Wooden, famoso treinador de basquete dos Estados Unidos, que afirma que o sucesso em qualquer carreira pode ser visto como uma construção de blocos tendo como sustentação o empreendedorismo e o entusiasmo.

Bernardinho sentiu a necessidade de um modelo mais dinâmico e incorporou ao seu modelo um elemento central que é esforço traduzido em trabalho. Essa reflexão o levou a desenvolver a chamada “Roda da Excelência” representada na figura 1. Observe que no centro encontra-se a busca constante da excelência e, mais abaixo, a meta que se pretende alcançar. No caso específico da equipe comandada por Bernardinho, a meta pode ser um novo jogo ou mesmo um campeonato internacional.

Segundo Rezende (2006, p. 110), o princípio da Roda da Excelência é que para movimentar a Roda são necessários seis fundamentos:

1. Trabalho em equipe
2. Liderança
3. Motivação
4. Perseverança (obstinação, superação)
5. Comprometimento (cumplicidade)
6. Disciplina (ética, hábitos positivos no trabalho)

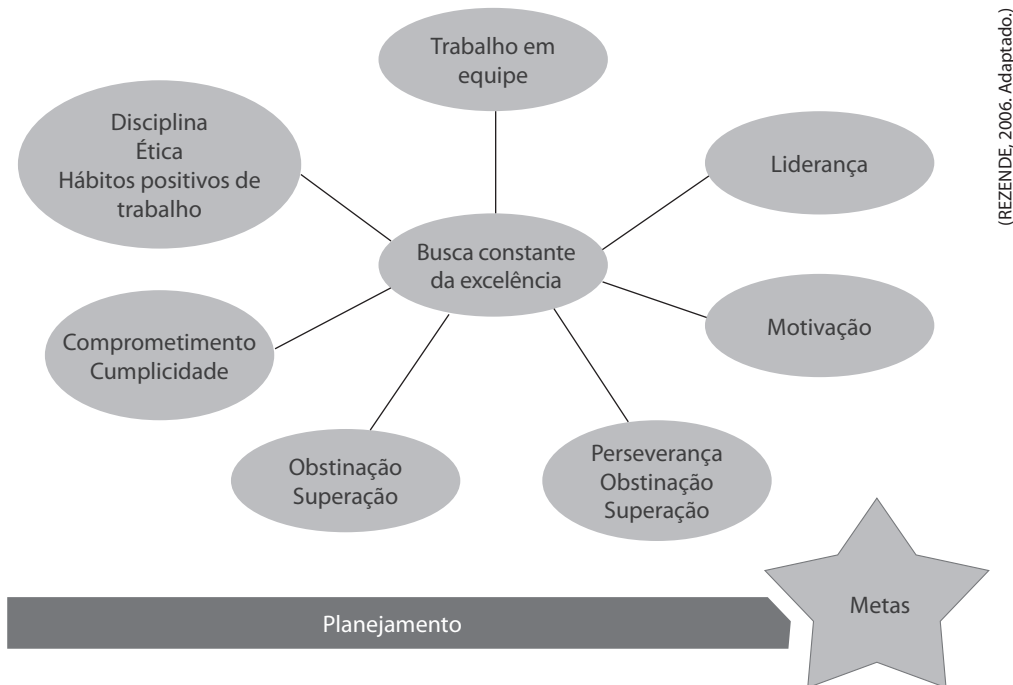


Figura 1– Roda da Excelência.

Como alcançar a meta, como caminhar com a equipe sem se desviar no caminho e chegar onde queremos? A resposta está no processo de planejamento, que serve como sustentáculo para que os fundamentos interajam de forma positiva, de acordo com o que foi estabelecido no planejamento, para, então, chegar-se aos resultados esperados/desejados (as metas), ressaltando a relevância do ponto central, que é a busca constante da excelência.

Uma experiência corporativa

A partir da experiência de uma empresa do Vale do Silício, localizado na Califórnia, nos Estados Unidos, o autor Lencioni (2009) desenvolveu uma teoria sobre as cinco principais tendências comportamentais que contribuem para o fracasso das equipes que são chamadas de **disfunções**.

A história começa quando o principal executivo e fundador da empresa é demitido e no seu lugar é contratada uma profissional experiente, com um currículo de sucesso, tendo levado outras organizações ao topo da produção e mercado.

Uma das maiores vantagens da nova executiva era que ela entendia de pessoas e cada descoberta que fazia com relação às características negati-

vas dos membros das equipes, dava-se conta do grande desafio que tinha pela frente.

A empresa em questão era uma empresa de *software*, “tinha uma equipe de executivos perspicazes, de enorme valor, um plano de negócios à prova de estilhaços e investidores *top*” (LENCIONI, 2009, p. 1). No entanto, não havia qualquer vínculo de amizade nem colaboração entre as equipes de trabalho. Costumavam fazer uso de ataques pessoais e não conseguiam concluir os seus projetos. Nem mesmo se chamavam de equipes, e sim, de *staff*.

Cinco disfunções que corrompem as equipes de trabalho

- **Falta de confiança:** segundo Lencioni (2009, p. 153), “a confiança é a essência de uma equipe coesa. Sem ela é impossível trabalhar em equipe”. Todas as pessoas trazem uma experiência anterior e temos os nossos pontos fracos, onde nos sentimos vulneráveis. A questão da confiança passa por isso. Quem trabalha em um clima onde não existe confiança tem presentemente o medo de que a sua vulnerabilidade seja usada pelos outros. Dessa forma se fecha, não se revela, foge das reuniões e raramente pede ou oferece ajuda.

Uma das ações eficazes para enfrentar esse desafio é a promoção de eventos onde as pessoas compartilham experiências, buscam o alcance de metas em conjunto e têm a oportunidade de mais profundamente se conhecerem.

- **Medo do conflito:** a palavra conflito costuma vir carregada do tabu de que sempre que há conflito há uma atmosfera negativa. Na maioria das organizações evita-se que os conflitos produtivos se instalem. Já Lencioni (2009, p. 157) destaca: “todos os grandes relacionamentos, incluindo casamentos, paternidade, amizades e negócios, precisam de conflitos produtivos para se desenvolver”.

Ela ainda apresenta os conceitos de conflito produtivo e atritos internos destrutivos. Podemos dizer que o **conflito produtivo** amplia as possibilidades de troca de planos e ideias e os **atritos interno destrutivos** que destroem as relações são os voltados para ataques pessoais sem a preocupação de escutar as opiniões diferentes que os membros das equipes possuem.

Como lidar com isso? Uma ideia é promover situações em que as equipes efetivamente se envolvam com o conflito, como por exemplo uma

reunião em que a pauta é discutir um caso crítico, uma situação crítica, são oportunidades interessantes, animadas, que permitem que cada pessoa apresente a sua ideia e no final as soluções apareçam, evitando o clima de frustração e de falta de objetividade. Lencioni (2009, p. 159), defende a atribuição de uma pessoa como “detonador de conflitos”, antes de uma reunião. Essa pessoa tem a responsabilidade de trazer à tona as divergências. Esses detonadores precisam ser objetivos e corajosos o suficiente para levar as equipes a trabalhar questões delicadas, sendo cuidadoso e persistente até o final.

- **Falta de comprometimento:** o comprometimento tem duas funções especiais nas equipes: clareza e adesão. De acordo com Lencioni (2009, p. 162), “as equipes de sucesso tomam decisões claras, oportunas e seguras. Elas prosseguem com total adesão de todos os membros até mesmo daqueles que inicialmente se opõem ao plano. Discordar e comprometer-se”.

As equipes cujos membros estão comprometidos sentem orgulho em se comprometer, desde que tenham clareza sobre o que estão se comprometendo. Essas pessoas sentem-se confortáveis também em tomar decisões que mudem o rumo das coisas com ousadia e admitem que se equivocaram com firmeza e segurança. Para isso é importante que todos coloquem suas opiniões com abertura.

Para superar a falta de comprometimento, é importante que as questões sejam claras e que se busque a adesão, e não o consenso. Uma prática interessante para comprometer os membros das equipes é conversar bastante “sobre planos de contingência desde o início ou, melhor ainda, esclarecer o pior cenário que uma decisão pode gerar”.

- **Fuga da responsabilidade:** muitas equipes não apresentam a disposição de responsabilizar os seus membros sobre ações que vão afetar a todos. Essa disfunção aparece da dificuldade em lidar com conversações difíceis e com as emoções que brotam nessas situações.

Na experiência observada por Lencioni (2009, p. 166), “as equipes de sucesso reconhecem e superam essas reações naturais e estão dispostas a entrar na zona de perigo”. Segundo o autor, a capacidade de responsabilizar uns aos outros une e não afasta os membros da equipe. Assegura ainda que “a pressão de colegas é a maneira mais eficaz de manter os altos padrões de desempenho” (LENCIONI, 2009, p. 167).

Quando não existe essa disposição de ajuda entre seus membros, a equipe atinge um patamar de mediocridade, especialmente devido ao fato de que as pessoas que apresentam um desempenho fraco, não são pressionadas a atingir os prazos e metas.

Podemos lidar com essa disfunção evitando a ambiguidade. Divulgar com precisão as metas que serão buscadas, os prazos e responsabilidades bem definidos, definição do que se espera de cada pessoa, incentivando a prática de dar e receber *feedback* e também transformar as recompensas pelo êxito em conquistas da equipe, não destacando somente o desempenho individual.

- **Desatenção aos resultados:** esta disfunção é identificada quando os membros das equipes estão mais preocupados com os ganhos individuais do que com os ganhos do grupo. Quando isso acontece, a preocupação com o “*status individual*” é grande e a pessoa está focada nos seus interesses pessoais, e não nas metas coletivas.

Com o passar do tempo as cinco disfunções mencionadas acima foram identificadas e as ações escolhidas pela nova executiva foram voltadas para minimizar os seus efeitos negativos.

Segundo Lencioni (2009, p. 171) “uma equipe que não foca os resultados coletivos fica estagnada. Os empregados orientados para conquistas individuais deixam a empresa quando ela perde força competitiva”.

Uma exitosa prática para lidar com o desafio da “desatenção aos resultados” e dirigir o foco para os resultados coletivos, é a clara exposição das metas a serem atingidas e implantar um sistema de recompensa que privilegie as ações que contribuem para isso.

Ampliando seus conhecimentos

Fricção produtiva (talento é tudo)

(HSM, 2009)

Processos globais em rede não são os únicos arranjos institucionais que fortalecem uma visão positiva do mundo e da colaboração entre fronteiras organizacionais. Uma “prima” próxima da rede global de processos é a rede

global de práticas, forma ainda mais livre de colaboração envolvendo pessoas de áreas de conhecimentos similares engajadas em objetivos comuns. Redes desse tipo estão surgindo em campos tão diversos como *softwares* de fonte aberta e esportes radicais.

Vejam, por exemplo, como os surfistas radicais usaram as redes globais para pressionar seus limites no esporte. Na década de 1950, ondas de seis pés eram consideradas desafiadoras; hoje, surfistas de grandes ondas rotineiramente são bem-sucedidos em ondas entre 60 e 70 pés. Esses surfistas se reúnem em praias específicas para aprender, se encontram nas competições e, cada vez mais, se conectam pela internet. Eles se beneficiam ao observar uns aos outros, aplicando novas técnicas e práticas sob diferentes condições de onda. Enfrentam-se nas competições regulares, onde são demonstradas as abordagens de maior potencial para impulsionar o desempenho. Embora o surfista atue individualmente, suas atividades e interações são quase sempre planejadas por empresas do ramo, como fabricantes de pranchas e organizadores de competições, que lançam novos desafios de *performance*, estimulando os participantes da rede. Mesmo quando há dinheiro em jogo, o espírito colaborativo vence. Em 2008, no Mavericks Surf Contest in Half Moon Bay, disputa que acontece em uma praia na Califórnia, Estados Unidos, enquanto os seis finalistas da competição esperavam para pegar a última bateria de ondas, eles fizeram um acordo para dividir o prêmio independentemente de quem fosse o vencedor.

Ambos os tipos de redes globais – de processos e de práticas – criam oportunidades para os talentos se reunirem e geram uma espécie de “fricção produtiva”, ou seja, o conflito dá forma ao aprendizado na medida em que pessoas com diferentes formações e habilidades se envolvem umas com as outras em torno de problemas reais. Muitos executivos buscam o suposto nirvana da economia sem atritos, mas nós acreditamos que o desenvolvimento agressivo do talento gera, inevitável e necessariamente, fricção. Ele empurra as pessoas para fora de sua zona de conforto e, com frequência, envolve confrontar outras visões sobre a abordagem certa para dada situação, desafio ou oportunidade.

O segredo é organizar os ambientes adequados para gerar fricção. Isso requer:

- 1) Reunir os participantes apropriados com experiências diversas.
- 2) Investir o tempo necessário para que eles desenvolvam o respeito mútuo.
- 3) Definir parâmetros de desempenho agressivos.
- 4) Fornecer as ferramentas para ajudá-los a negociar as abordagens mais promissoras para o alcance do desempenho desejado.

Atividades de aplicação

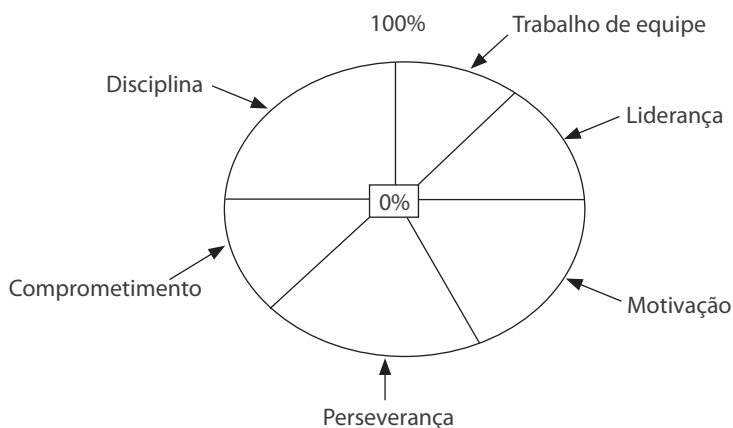
1. (BECKER, 2009. Adaptado) Avaliando a sua filosofia de força de trabalho:
 - a) Assinale com um x, na coluna do futuro, todos os princípios que considera necessários para sua organização (na que você está trabalhando agora ou onde gostaria de trabalhar).
 - b) Em seguida, selecione três desses princípios e descreva ações que deverá empreender para chegar lá.

Princípios	Futuro	Ações
A alocação das capacidades estratégicas é fundamental.		
Contar com líderes eficazes em todos os níveis é crucial para o êxito estratégico.		
Todos os empregados devem receber <i>feedback</i> franco e oportuno sobre seu desempenho.		
Nossa força de trabalho é o principal produto de RH.		
Os indivíduos A devem estar na posição A.		
Os empregados devem ser seus próprios defensores.		
Contar com equipes comprometidas é crucial para a produtividade.		
Os gerentes devem defender seus empregados com base em seu desempenho.		
Todos os empregados devem contribuir para o sucesso do cliente/consumidor.		
O plano de sucessão para todas as posições mais altas é crucial.		

2. Escolha um autor que tratou do tema papéis em equipe e relate uma situação no seu grupo de trabalho, na organização, onde podem ser identificados pelo menos quatro papéis presentes na abordagem desse autor.

Autor escolhido – Papéis	Situação organizacional/papéis Breve descrição da situação
1 –	
2 –	
3 –	
4 –	

3. Com base na equipe de trabalho na qual você está inserido e em uma das metas definidas:
- Avalie como considera que o grupo se encontra com relação a cada um dos seis fundamentos (trabalho em equipe, liderança, motivação, perseverança, comprometimento e disciplina). Considere a escala percentual de 0 a 100 para avaliar.
 - Escolha três fundamentos mais críticos e sugira pelo menos duas ações de melhoria:



Gabarito

- A professora segue como exemplo algumas ideias que não cobrem necessariamente todas as situações da sua organização. Todos os princípios são importantes, depende do momento da sua organização.

Princípios	Futuro	Ações
A alocação das capacidades estratégicas é fundamental.		Banco de talentos

Princípios	Futuro	Ações
Contar com líderes eficazes em todos os níveis é crucial para o êxito estratégico.		Instituir capacitação gerencial.
Todos os empregados devem receber <i>feedback</i> franco e oportuno sobre seu desempenho.		Adotar reuniões semanais de <i>feedback</i> individual.
Nossa força de trabalho é o principal produto de RH.		Adotar sistemáticas de valorização – premiações etc.
Os indivíduos A devem estar na posição A.		Criar um banco de talentos.
Os empregados devem ser seus próprios defensores.		Valorizar comitês de empregados.
Contar com equipes comprometidas é crucial para a produtividade.		Implementar programa de desenvolvimento de equipes.
Os gerentes devem defender seus empregados com base em seu desempenho.		Adotar a avaliação de desempenho como rotina.
Todos os empregados devem contribuir para o sucesso do cliente/consumidor.		Planejamento e estratégia construídos participativamente.
O plano de sucessão para todas as posições mais altas é crucial.		Desenhar um plano de carreiras.

2.

Autor escolhido – Belbin Papéis	Situação organizacional/papéis Breve descrição da situação:
	Ex. Reunião para decidir quem deveria viajar para o Rio de Janeiro representando o diretor.
1 –coordenador	Abriu a reunião e fez uma breve apresentação do contexto da viagem.
2 –semeador	Sugeriu várias alternativas de critérios de seleção candidatos à viagem.
3 –avaliador	Fez uma avaliação das decisões.
4 – completador	Encerrou a reunião e fez uma síntese dos resultados.

3.

- a) O aluno pode seguir como exemplo o gráfico em forma de pizza para poder indicar a porcentagem que cada item tem de valor em sua opinião. Por exemplo, a liderança tem 70% sendo que a motivação 10% e a disciplina 20%.
- b) O aluno deve escolher três fundamentos que ache importante e inserir ações que possam melhorar o processo.

Referências

- ARAÚJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.
- BECKER, Brian *et al.* **Equipes Fora de Série**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COHEN, Allan R. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CURY, Antônio. **Organização & Métodos uma Visão Holística**. São Paulo: Atlas 2009.
- FOLHA ON LINE. **Comissão Concede Primeiro Nobel em Economia a uma Mulher**: dupla divide prêmio. Publicado em: 12 out. 2009. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u636815.shtml>. Acesso em: 7 dez. 2009.
- HSM.**Fricção Produtiva**(Talento é Tudo).Publicado em: nov./dez.2009,n.77.Disponível em: <<http://BR.HSMGLOBAL.com/adjuntos/14/documentos/000/079/0000079059.PDF>>. Acesso em: 6 dez. 2009.
- GUBMAN, Edward L. **Talento** – desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GV Executivo. **RH e Tédio**. v. 6, n. 2, mar./abr. 2007.
- HELLER, Robert. **Como Gerenciar Equipes**. 3. ed. São Paulo: Publifolha, 2000.
- KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos uma Abordagem Global**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- LENCIONI, Patrick. **Os 5 Desafios das Equipes**: uma fábula sobre liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- LIPMAN-BLUMEN, Jean; LEAVITT, Harold J. **Hot Groups** – semeando, alimentando e utilizando-os para acender e dinamizar sua organização. São Paulo: Makron Books, 2000.
- REIS, Ana Maria Viegas. **Desenvolvimento de Equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- REZENDE, Bernardo. **Transformando Suor em Ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

_____. **Bernardino Profere Palestra na FIEC.** Publicado em: 11 dez. 2003. Disponível em: <www.fiec.org.br/publicacoes/jornalfiec/edicoes/1203/default.asp?URL=16>. Acesso em: 6 dez. 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos de Administração:** conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

WHITMORE, John Sir. **Coaching para Performance:** aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

