

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: CONCEITOS BÁSICOS



Por décadas, o trabalho em equipe foi considerado a forma definitiva para obtenção de resultados no ambiente corporativos—e a abordagem de trabalho focada em equipes cresce a cada dia.

Hoje em dia, as empresas investem em planejamentos de escritórios sem paredes, programas de conversas em grupo e atividades de fortalecimento de equipes fora do ambiente de trabalho para incentivar a colaboração entre as pessoas. Um estudo recente revelou que o tempo utilizado por gestores e colaboradores em atividades colaborativas aumentou mais de 50% nas últimas duas décadas—em algumas empresas, os colaboradores passam apenas 20% do tempo trabalhando de forma individual, não em reuniões, no telefone ou respondendo a e-mails.¹

É evidente que o trabalho em equipe é tratado com a solução definitiva no ambiente de trabalho.



Porém, nem todas as equipes são bem-sucedidas. Para muitos colaboradores, os projetos realizados em grupo são um desperdício de tempo. Quando uma empresa não investe de forma inteligente no desenvolvimento de equipes de sucesso e na criação de dinâmicas vitoriosas para suas equipes, todas essas equipes sofrem. Consequentemente, toda a empresa sofre.

As coisas não precisam ser assim; equipes excelentes têm o poder de transformar as empresas.

Este guia serve como uma introdução de conceitos básicos sobre o desenvolvimento de equipes. Nas próximas páginas, você aprenderá sobre pesquisas recentes que desafiam conceitos consagrados sobre equipes, a base das equipes de alta performance e como implantar mudanças fundamentais em suas equipes para obtenção de resultados de nível internacional.

A DEFINIÇÃO DE “EQUIPE”

Fundamentalmente, a palavra “equipe” se refere a um grupo de pessoas que foram reunidas para realizar uma ação em conjunto. Seja em campo ou na sala da diretoria, uma equipe de pessoas trabalhará em conjunto para a conquista de um objetivo em comum—seja para vencer um jogo, finalizar uma licitação ou fechar um grande contrato.



No mundo dos negócios, as equipes podem ser permanentes, uma estrutura fixa em uma empresa ou podem ser temporárias, formadas para desenvolver um projeto específico. As equipes podem ser interfuncionais, compostas por colegas de diferentes departamentos que podem agregar variados tipos de conhecimentos ou podem ser interdepartamentais, onde os colegas são de um mesmo departamento e compartilham de um conhecimento similar sobre sua área de atuação. Basicamente, uma equipe deve ser focada em ações; uma equipe sem nada para fazer—sem desafios ou problemas para resolver—nem pode ser considerada uma equipe.

Entretanto, existem equipes boas e ruins, comum mundo de diferenças entre elas. Uma equipe ruim pode trabalhar para concluir um objetivo em comum, mas fracassará devido a falhas de foco, comunicação ineficaz, ausência de liderança ou brigas de egos—ou, o caso mais comum: uma combinação de todos esses fatores e mais alguns. Uma boa equipe, com frequência, trabalha para conquistar um objetivo e realmente chega lá, sem deixar de lado esforço, conflitos e trabalho duro. A diferença entre equipes boas e ruins é que a equipe boa passa por cima de todas essas dificuldades—sejam essas dificuldades relacionadas ao projeto ou à dinâmica da equipe—em vez de abandonar o barco quando as águas começam a ficar meio agitadas.

Existe um terceiro tipo de equipe, e esse tipo é muito raro e por isso muito desejado: uma equipe de nível internacional.

COMO FORMAR UMA EQUIPE DE NÍVEL INTERNACIONAL?

Desde a criação das animações da Disney ao desenvolvimento da linguagem JavaScript, muitas das inovações mais importantes e transformadoras foram resultado de trabalho em equipe. Mas então, o que faz com que algumas equipes sejam tão incríveis ao ponto de criarem a Branca de Neve e outras mal saem do lugar? Será que as melhores equipes do mundo têm características em comum? Uma empresa muito curiosa se dedicou a uma missão para descobrir isso.

A busca do Google pela equipe perfeita

Uma reportagem do *New York Times*² descreveu uma cruzada de dois anos realizada pelo Google para formar uma equipe que não fosse somente de nível internacional, mas também uma equipe perfeita. Não é uma surpresa dizer que o Google embarcou nessa missão. A empresa vem se dedicando há muito tempo na otimização do desempenho de seus colaboradores, com o fantástico departamento de Operações de Pessoas à frente. Agora, porém, com cada vez mais trabalho para ser realizado em grupos, o Google focou não apenas em otimizar o desempenho dos colaboradores, mas também o desempenho da equipe. A empresa entendeu rapidamente que essa missão demandaria uma abordagem diferente dos tradicionais treinamentos para desenvolvimento de pessoas.

Em 2012, o Google iniciou uma pesquisa focada em equipes chamada Projeto Aristóteles. Os pesquisadores iniciaram o processo questionando conceitos amplamente consagrados sobre equipes, como por exemplo:

As melhores equipes são compostas por pessoas QUE COMPARTILHAM OS MESMOS INTERESSES E TRAÇOS DE PERSONALIDADE?

Os membros das melhores equipes COSTUMAM SOCIALIZAR FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO?

As equipes mais poderosas costumam ser HOMOGÊNEAS QUANTO AOS GÊNEROS, ou uma proporção 50/50 entre gêneros produziu melhores resultados?

Eles realizaram uma análise baseada em dados contendo o desempenho e a composição de centenas de equipes do Google. A descoberta, entretanto, foi surpreendente.

O importante é “como” e não “quem”

A análise dos dados relacionados à composição das equipes não revelou padrões muito claros. As pessoas que formam as equipes, do ponto de vista demográfico, não tiveram grande influência sobre o resultado obtido pela equipe. Em vez disso, surgiu outro padrão: os pesquisadores perceberam que as “normas de grupo” estabelecidas—as regras informais que governam o comportamento dos grupos, ou o que descreveríamos como “cultura”—apresentaram grande variação.

Por exemplo: algumas equipes eram compostas por pessoas que interrompem umas às outras com frequência e desviavam de assunto durante as reuniões, enquanto outras eram formadas por pessoas que aguardavam pacientemente por seu momento para falar e eram conduzidas por líderes capazes de controlar imediatamente quaisquer desvios para temas diferentes dos objetivos da equipe. Esses dois tipos de equipes atuavam de acordo com normas de grupo muito diferentes. Por fim, a forma como a equipe é conduzida importa mais que a composição dessa equipe.



O próximo passo para os pesquisadores do Google foi descobrir o tamanho da influência das normas de grupo sobre o índice de sucesso ou o fracasso das equipes. Qual era o desafio? Cada equipe é influenciada por diversas normas de grupos, e algumas dessas normas podem ser encontradas em boas e más equipes. Entretanto, os pesquisadores compreenderam que uma norma específica estava presente em todas as boas equipes: “segurança psicológica”, o a ideia de que os membros da equipe não serão constrangidos ou ridicularizados quando falarem ao grupo.

Se a segurança psicológica for incentivada em uma equipe, essa equipe se tornará mais coesa, confiante e—isso é muito importante—mais criativa.

Avaliação do “Q.I. coletivo” de uma equipe

O que os líderes podem fazer para que os membros de suas equipes sintam essa segurança psicológica? Um estudo realizado pela universidade Carnegie Mellon sobre como algumas equipes apresentam desempenho superior ao de outras pode conter as respostas.³ Os pesquisadores que conduziam o estudo desejavam avaliar se as equipes tinham “Q.I.” superior ao dos indivíduos. Basicamente, estavam avaliando se a soma era realmente superior ao valor das partes, o que eles chamaram de “Q.I. coletivo”. Os pesquisadores dividiram as pessoas em equipes e pediram que realizassem uma série de tarefas que demandavam colaboração para a conquista de um objetivo. Eles descobriram que as equipes com desempenho mais alto compartilhavam duas características principais:

- 1. Todos os membros tinham tempo relativamente proporcional para falar. Em algumas equipes de alto desempenho, os participantes entravam e saíam da conversa, enquanto em outras, as pessoas esperavam pacientemente por seu momento de falar sobre as questões sobre as quais tinham mais familiaridade—porém, independentemente do estilo da conversa, as pessoas são ouvidas em equipes de alto desempenho.**
- 2. As pessoas apresentavam alta “sensibilidade social média”. Elas eram capazes de intuir o que seus colegas estavam sentindo com relativa facilidade por meio de dicas não verbais e tons de voz.**

O que essa pesquisa revela?

Para um observador externo, uma equipe com alto Q.I. coletivo pode parecer ineficiente—os membros da equipe podem interromper as falas um do outro, saem do tema, e batem papo antes e após a reunião (às vezes durante!). Por outro lado, uma equipe que se mantém na tarefa e passa rapidamente por sua lista de tópicos pode na verdade ter um Q.I. coletivo baixo.

Uma abordagem não intuitiva sobre a eficiência de equipes

Deixar um pouco a eficiência de lado para o bem da conexão (gastar um tempo conversando, compartilhar piadas internas e falar sobre sentimentos) torna as equipes mais eficientes. Isso pode ser uma surpresa inicialmente, mas não deveria. Essas ações permitem que as pessoas conheçam seus colegas não apenas como colaboradores, mas como pessoas de verdade. Quando as pessoas não ficam intimidadas pelas conquistas profissionais de seus colegas e não têm de colocar uma “máscara”, elas podem abaixar a guarda—e é aí que as grandes inovações acontecem.

Nós trabalhamos em equipes para resolver problemas porque assumimos que duas cabeças (ou três ou dez) são mais criativas do que uma. Os pesquisadores do Google e da Carnegie Mellon provaram que essa ideia é correta, mas somente quando as equipes operam sob certas condições criativas e com conexões profundas. A criatividade não pode florescer em um ambiente sufocante.

Sim, é um tanto irônico que o Google, que se baseia em dados, tenha chegado à conclusão de que a conexão emocional e a segurança psicológica geram equipes de nível internacional —embora a utilização de dados e pesquisas formais para sustentar o que os talentosos líderes sempre souberam sobre as equipes seja certamente uma um reforço definitivo.

Atividades de *teambuilding*, que estimulam a confiança e o respeito entre colegas, e cursos de desenvolvimento profissional, que são centrados na importância de uma comunicação eficaz e emocionalmente envolvente são o as bases para a construção de equipes excelentes; e não treinamentos que jogam tempo fora.

Na verdade, atividades de treinamento engajadoras, interativas e reverberantes podem ser muito mais produtivas que simples apresentações. Agora, executivos e profissionais de RH com experiência e desejo por desenvolvimento têm dados relevantes e uma pesquisa realizada por uma das empresas mais respeitadas do mundo a seu favor.

AS SETE PEDRAS FUNDAMENTAIS DO TRABALHO EM EQUIPE

Se, como sugerem os pesquisadores do Google, a segurança psicológica é o alicerce de uma equipe de nível internacional, qual seria a composição do restante dessa fundação? Na Eagle's Flight, nós expandimos a pesquisa a respeito da dinâmica de equipes por meio da identificação e do desenvolvimento do que compreendemos como os sete segredos das equipes eficazes. Chamadas de "As Sete Pedras Fundamentais do Trabalho em Equipe", esses fatores preparam o terreno para a construção de equipes eficientes e eficazes. Na falta de qualquer uma dessas pedras fundamentais, toda a dinâmica da equipe acabará desmoronando. Porém, quando todas as pedras fundamentais são mantidas durante todo o projeto da equipe—e quando todos os membros da equipe se comprometem a operar dentro do escopo das pedras fundamentais— as chances de sucesso da equipe são imensas.



AS SETE PEDRAS FUNDAMENTAIS DO TRABALHO EM EQUIPE SÃO:

LIDERANÇA

Manter os membros da equipe responsáveis pela conclusão do trabalho que precisa ser feito e ainda assim assumir a responsabilidade pelos resultados finais da equipe. Proporcionar aos membros da equipe oportunidades para adquirirem novas habilidades.

FOCO UNÂNIME EM UM OBJETIVO EM COMUM

Assegurar que todos os membros da equipe compreendam os objetivos e a importância desses objetivos. Certificar-se de que não haja desperdício de esforço em pontos que não ajudem a atender aos objetivos da equipe.

SUBGRUPOS COM PAPÉIS CLARAMENTE DEFINIDOS

Criar subgrupos dentro de uma equipe maior para desenvolver tarefas específicas que devem ser executadas visando a conclusão do objetivo da equipe como prioridade máxima.

RECURSOS COMPARTILHADOS

Encorajar os membros da equipe a compartilhar recursos (ideias e *insights* gerados a partir da experiência e recursos ainda mais subjetivos como energia e entusiasmo) e garantir que todos os recursos físicos disponíveis (dinheiro, materiais e ferramentas para a conclusão do trabalho) sejam compartilhados de modo apropriado dentro da equipe.

COMUNICAÇÃO EFICAZ E FREQUENTE

Comunicar efetivamente aos membros da equipe tudo que eles precisam saber para executar bem o seu trabalho. Atualizar e informar frequentemente os membros da equipe sobre os pontos que podem afetar o trabalho da equipe rumo aos objetivos coletivos. É essencial que todos os membros da equipe tenham a noção de que a comunicação é suficientemente eficaz e frequente.

ESFORÇO CONSCIENTE, UNIDO E ENTUSIASTICO

Garantir que todos os membros da equipe sempre dediquem o seu potencial máximo para ajudar a equipe a atingir os seus objetivos. Reafirmar aos membros da equipe que esse esforço é de responsabilidade de todos.

SUPRESSÃO TEMPORÁRIA E PERIÓDICA DO EGO

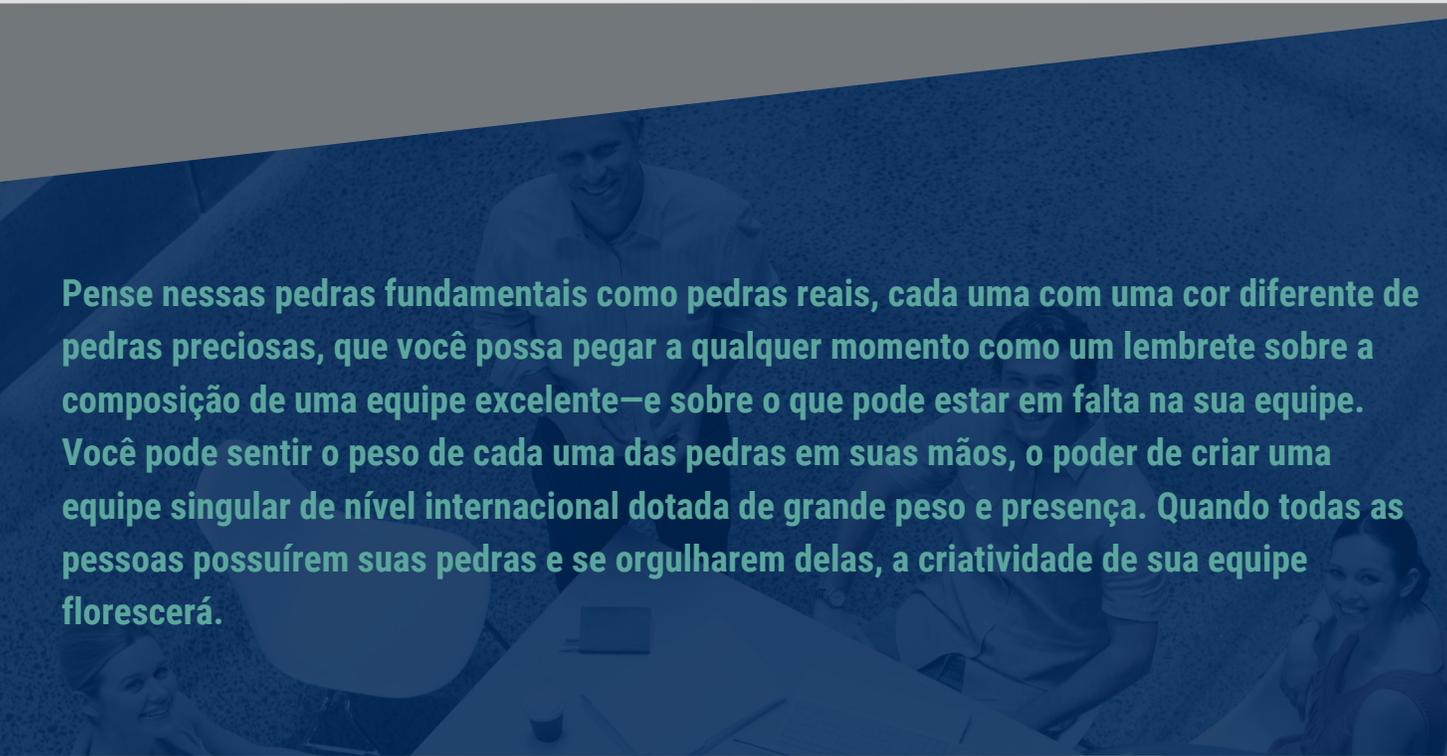
Certificar-se de que todos os membros da equipe mantenham o próprio ego sob controle e incentivar um ambiente propício para ideias, impressões e críticas construtivas sobre como tornar a equipe mais eficaz.

Como implementar As Sete Pedras Fundamentais do Trabalho em Equipe

Sabendo que essas pedras fundamentais preparam o terreno para equipes eficazes, elas devem ser revisitadas e reforçadas sempre que houver a formação de uma nova equipe. Durante a reunião para formação da equipe, invista tempo suficiente para apresentar cada pedra fundamental e conversar sobre como ela será implementada na equipe.

É comum perder as pedras fundamentais de vista conforme a equipe se aprofunda em um projeto. É por isso que as pedras fundamentais devem ser revisitadas em todas as reuniões da equipe. Essa ação é chamada de “Verificação de Pedras”. O líder da equipe deve iniciar uma “Verificação de Pedras” em algum momento da reunião como forma de avaliar a “temperatura” da equipe e para manter todas as pessoas no mesmo rumo. Ao fim da reunião, o líder deve separar um tempo para definir qual será a pedra abordada na próxima reunião perguntando para a equipe: “Qual área podemos melhorar em nossa próxima reunião?”

Escolher apenas uma das pedras fundamentais para abordar de cada vez aumenta as chances de melhorias reais—os membros da equipe podem concentrar muito de seu entusiasmo e energia na melhoria de uma pedra fundamental, em vez de dividir a energia por todas as sete. Frequentemente, embora não sempre, a escolha da pedra que será abordada durante uma “Verificação de Pedras” é evidente, de acordo com as dificuldades da equipe no momento. Por exemplo: se diversos membros da equipe estiverem duplicando esforços em uma área do projeto sem perceber, e com isso estiverem desperdiçando tempo e recursos, a equipe deve trabalhar na pedra “Subgrupos com papéis claramente definidos” para evitar futuros atrasos causados por retrabalho.



Pense nessas pedras fundamentais como pedras reais, cada uma com uma cor diferente de pedras preciosas, que você possa pegar a qualquer momento como um lembrete sobre a composição de uma equipe excelente—e sobre o que pode estar em falta na sua equipe. Você pode sentir o peso de cada uma das pedras em suas mãos, o poder de criar uma equipe singular de nível internacional dotada de grande peso e presença. Quando todas as pessoas possuírem suas pedras e se orgulharem delas, a criatividade de sua equipe florescerá.

COMECE JÁ

Como posso construir uma equipe de nível internacional? Tudo começa com um desenvolvimento de equipe de alta qualidade. Na Eagle's Flight, nossos programas de desenvolvimento de equipes reconhecem que, apesar de cada equipe ser única, certos pressupostos de equipes devem ser seguidos visando a conquista de resultados de nível internacional. Por meio de treinamentos e eventos interativos e inovadores, nós ajudamos os membros das equipes a definir seus papéis com clareza e reconhecer como os diferentes papéis se conectam, aumentar a coesão das equipes e articular a importância de uma visão de equipe.

A partir de um diagnóstico de desempenho da equipe até o desenvolvimento de um plano de ação, nós otimizamos todas as fases do desenvolvimento de equipes. Nossos programas não são como aquelas apresentações frias que eram aplicadas antigamente usando um quadro negro. Os membros da sua equipe terão uma experiência DIVERTIDA enquanto trabalham em conjunto em um ambiente seguro e repleto de apoio para desenvolverem seus pontos fortes e ajudar outras pessoas a desenvolverem seus pontos fortes. Se você estiver pronto para fazer sua equipe decolar rumo ao sucesso, trabalhando com uma empresa experiente que entrega resultados, solicite um orçamento hoje mesmo. A Eagle's Flight criou mais de 350 programas personalizados e trabalhou com empresas em mais de 45 países—nós adoráramos acender a chama da transformação em sua empresa.



SOLICITE CONTATO

1. Cross, Rob, Reb Rebele, and Adam Grant. "Collaborative Overload." Harvard Business Review. 2016. Web. 9 de maio de 2016. <<https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>>.
2. Duhigg, Charles. "What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team." The New York Times. 26 Feb. 2016. Web. 9 de maio de 2016. <http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=0>.
3. "CMU, MIT and Union Study Shows Collective Intelligence of Groups Exceeds Cognitive Abilities of Individual Group Members." Carnegie Mellon University. 1 Oct. 2010. Web. 9 de maio de 2016. <https://www.cmu.edu/news/archive/2010/October/oct1_collectiveintelligencestudy.shtml>.



+55 (11) 3050-2210 | www.eaglesflight.com | info@eaglesflight.com

