

A disciplina de equipes

John R. Katzenbach e Douglas K. Smith

Harvard Business Review

No início da década de 80, Bill Greenwood e um pequeno grupo de ferroviários insurgentes assumiram a maioria dos cargos da alta administração da Burlington Northern e criaram um negócio multibilionário de transporte ferroviário de automóveis, apesar de ampla resistência e, até mesmo, de ressentimentos na empresa.

Em grande parte, a posição de liderança da Medical Products Group da Hewlett-Packard se deve aos extraordinários esforços de Dean Morton, Lew Platt, Ben Holmes, Dick Alberting e de um punhado de outros colegas, que revitalizaram um plano de saúde considerado falido pela maioria das pessoas. Na equipe do jornal *Knight Ridder*, a visão obsessiva de Jim Batten com relação à sua clientela acabou se consolidando na equipe da Tallahassee Democrat quando quatorze entusiastas da linha de frente transformaram uma

tarefa que visava eliminar erros do jornal em uma missão de mudanças radicais envolvendo todo o pessoal do jornal.

São essas as histórias e o trabalho de equipes – equipes de sucesso, e não grupos amorfos que chamamos de equipes só porque achamos que o título é que os tornam equipes. A diferença entre equipes de sucesso e outros grupos mal-sucedidos está em algo a que prestamos muito pouca atenção. Parte do problema é que a palavra e o conceito de equipe já se tornaram algo comum entre todos.

Pelo menos era assim que pensávamos quando decidimos fazer uma pesquisa a ser incluída em nosso livro *The Wisdom of Teams*. Nossa intenção era descobrir o que diferenciava os vários níveis de desempenho de equipes, onde e como o trabalho das equipes era melhor e o que poderia a alta administração fazer para melhorar sua eficácia. Entrevistamos centenas de membros de mais de 50 diferentes equipes em 30 empresas, desde a Motorola e Hewlett-Packard até a operação militar Desert Storm e a Girl Scouts (escoteiras–mirins).

Descobrimos que existe uma disciplina fundamental que faz com que as equipes funcionem. Também descobrimos que equipe e bom desempenho são duas coisas inseparáveis; uma não pode existir sem a outra. Entretanto, as pessoas usam o termo *equipe* de forma tão

imprecisa que isso acaba impedindo a aprendizagem e a aplicação da disciplina, fatores que conduzem a um bom desempenho. É importante que os gerentes sejam mais precisos a respeito do significado da palavra equipe, do que ela é e do que ela não é, a fim de que saibam encorajar a formação de uma equipe e reconhecer se essa é a melhor decisão a ser tomada em dado momento.

A maioria dos executivos prega o trabalho em equipe. E eles têm razão. O trabalho em equipe representa um conjunto de valores que encoraja seus componentes a ouvir e a responder de modo construtivo aos pontos de vista de outras pessoas, concedendo-lhes o benefício da dúvida, oferecendo apoio e reconhecendo seus interesses e suas conquistas. Esses valores ajudam a equipe a ter êxito, além de promover o desempenho individual e a performance de toda uma organização. Porém, os valores do trabalho em equipe, por si sós, não são exclusivos das equipes e tampouco são suficientes para garantir-lhes o êxito.

Não se pode referir a uma equipe apenas como um grupo de pessoas trabalhando juntas. Comissões, conselhos e forças tarefas não são, necessariamente, equipes. Um grupo não se torna uma equipe só porque alguém se refere a ele como tal. O somatório da força de trabalho de qualquer organização, independentemente de seu porte ou de sua com-

plexidade, nunca poderá ser visto como uma equipe, mesmo que, em geral, esse seja o chavão preferido das pessoas.

Para que possamos entender como as equipes conseguem ter um desempenho superior, é necessário que saibamos distinguir entre uma equipe e outra forma de grupo de trabalho. Essa distinção relaciona-se ao resultado de desempenho. O desempenho de um grupo de trabalho é função daquilo que seus membros realizam enquanto indivíduos. O desempenho de uma equipe inclui tanto os resultados individuais quanto aquilo que chamamos produto de trabalho coletivo. O produto de trabalho coletivo representa o que dois ou mais membros se esforçaram em produzir juntos, como uma entrevista, uma pesquisa ou um experimento. Qualquer que seja o caso, o produto de trabalho coletivo reflete a real contribuição que foi produzida em conjunto pelos membros da equipe.

Os grupos de trabalho são predominantes e eficazes nas organizações em que a coisa mais importante é a prestação individual de contas. Os melhores grupos de trabalho se reúnem para compartilhar informações, perspectivas e insights; para tomar decisões que possam ajudar cada um dos membros a melhorar sua atuação funcional; e para reforçar os padrões de desempenho individual. Contudo, o foco concentra-se sempre nas metas e na prestação de contas individuais. Os membros de um grupo de trabalho não assumem a responsabilidade pelos resultados que não sejam os seus próprios, nem procuram gerar contribuições que incrementem o desempenho, o que exige o trabalho conjunto de dois ou mais membros.

A diferença fundamental entre equipe e grupo de trabalho é que, no caso da primeira, é necessário que haja prestação individual e coletiva de contas. Uma equipe não se apóia apenas em discussões em grupo, debates, tomadas de decisões; tampouco se restringe a compartilhar informações ou a praticar da melhor forma possível os padrões de desempenho. Uma equipe gera seu produto de trabalho através de contribuições conjuntas de seus membros. É isso que torna possível chegar a níveis de desempenho maiores do que o somatório de toda a pontuação do melhor membro da equipe. Colocado de modo simples, uma equipe é mais do que a soma de seus componentes.

O primeiro passo para desenvolver uma abordagem disciplinada de gestão de equipe consiste em pensar em uma equipe como se ela fosse formada de unidades discretas de desempenho, e não conjuntos positivos de valores. Depois de ter observado e acompanhado o trabalho de inúmeras equipes em ação, quer tenham tido êxito ou não, temos o seguinte conselho para dar: Mentalize uma equipe como se fosse uma definição de trabalho ou, melhor ainda, como uma disciplina indispensável a ser compartilhada por toda equipe de verdade.

Uma equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares e comprometidas com um propósito coletivo, com um conjunto de metas de desempenho e com uma abordagem pelos quais se consideram coletivamente responsáveis.

A essência de uma equipe está no comprometimento coletivo. Sem ele, o desempenho do grupo é individualizado. Com ele, os membros

se tornam uma unidade poderosa de desempenho coletivo. Esse tipo de comprometimento exige um propósito em que os membros da equipe possam acreditar. Quer seja *para transformar as contribuições dos fornecedores em satisfação do cliente, ou fazer com que tenhamos novamente orgulho da nossa empresa, ou provar que todas as crianças podem aprender*, os propósitos críveis de uma equipe contêm um elemento relacionado com vencer, ser o primeiro, revolucionar ou estar na vanguarda.

Uma equipe consegue desenvolver a direção, o *momentum* e o comprometimento ao empenhar-se na elaboração de um propósito significativo. Não há qualquer incompatibilidade entre construir o sentimento de posse e de comprometimento para com o propósito de uma equipe e buscar lá fora o direcionamento inicial de que ela vai precisar. Na verdade, o pressuposto tão sustentado de que uma equipe não pode ter sentimento de posse, no que diz respeito ao seu propósito, a menos que ela não seja incomodada pela gerência, em vez de ajudar, acaba confundindo as equipes potenciais. Na realidade, somente em casos excepcionais, como quando deve haver um espírito empreendedor, é que uma equipe constrói um propósito sem ajuda externa.

A maioria das equipes de sucesso elabora seus propósitos como resposta a uma demanda ou a uma oportunidade que, geralmente, são feitas pelo alto escalão. Isso ajuda a equipe a dar os primeiros passos para a esquematização do quadro das expectativas de desempenho da empresa. A gerência é responsável por esclarecer à equipe a visão geral, os motivos e o desafio de desempenho, porém, deve, igualmente, permitir

que haja suficiente latitude para que ela desenvolva o comprometimento em torno de sua própria maneira de ver o propósito, o conjunto de metas específicas, os prazos e a abordagem.

As melhores equipes são aquelas que investem grande quantidade de tempo e esforço na exploração, elaboração e consecução de um acordo quanto ao propósito pretendido, que pertence tanto ao grupo como a cada um dos membros. Essa atividade de elaboração de propósito continua durante toda a existência da equipe. Em contraste com isso, as equipes que fracassam raramente desenvolvem um propósito coletivo. Qualquer que seja a razão – foco insuficiente no desempenho, falta de dedicação ou liderança com pouca autoridade –, essas equipes não comungam a mesma aspiração desafiadora.

As equipes de sucesso também traduzem seu propósito coletivo em metas específicas de desempenho, tais como reduzir o índice de rejeição dos fornecedores em 50% ou aumentar as notas de matemática obtidas pelos formandos de 40% para 95%. De fato, se uma equipe deixa de estabelecer metas específicas de desempenho ou se essas metas não se relacionam diretamente com o propósito geral da equipe, os membros tornam-se confusos, debandam-se e passam a ter um desempenho medíocre. Ao contrário, quando os propósitos e as metas fundem-se mutuamente e combinam-se com o comprometimento da equipe, eles se tornam uma poderosa máquina de desempenho.

O primeiro e mais seguro passo para uma equipe elaborar um propósito significativo para seus membros consiste em transformar diretrizes

abrangentes em metas de desempenho específicas e mensuráveis. Metas específicas, como lançar um produto no mercado em menos da metade do tempo normal, atender todos os clientes em 24 horas ou conseguir uma taxa de deserção zero, ao mesmo tempo em que se cortam os custos em 40%, tudo isso representa uma boa base de apoio para as equipes. São várias as razões:

- As metas específicas de desempenho de uma equipe ajudam a definir um conjunto de produtos de trabalho diferente da missão da empresa e dos objetivos funcionais do indivíduo. Em vista disso, esses produtos de trabalho exigem o esforço coletivo de membros da equipe para que algo específico que, em si mesmo, agrega valor real aos resultados possa acontecer. Em contraste com isso, simplesmente fazer reuniões esporádicas para tomar decisões não vai sustentar o desempenho de uma equipe.

- Especificar os objetivos de desempenho facilita a comunicação e o conflito construtivo na equipe. Por exemplo, quando uma equipe que trabalha no chão de fábrica estabelece a meta de reduzir a rotatividade de utilização do maquinário em duas horas, a clareza da meta vai forçar a equipe a se concentrar naquilo que seria necessário para atingir ou reconsiderar a meta. Quando as metas são nítidas, as discussões podem focar no modo de como persegui-las ou em se elas devem ser alteradas. Quando as metas são obscuras ou indefinidas, essas discussões são bem menos produtivas.

- A possibilidade de atingir metas específicas ajuda a equipe a concentrar-se nos resultados. Uma equipe de desenvolvimento de produtos na Divisão de Sistemas

Periféricos da Eli Lilly estabeleceu condições definidas para o lançamento no mercado de uma sonda ultra-sônica, que seria utilizada pelos médicos para localizar veias e artérias. Era necessário que a sonda emitisse um sinal audível assim que atingisse determinada profundidade do tecido, que fosse possível ser fabricada a uma taxa de 100 unidades por dia e que tivesse um custo unitário menor do que o previsto. Visto que a equipe conseguia acompanhar seu progresso, tendo como base cada um desses objetivos específicos, ela sabia exatamente onde se situava no processo de desenvolvimento do produto. Com isso, ela podia determinar se havia atingido suas metas ou não.

- Assim como ilustrado pelo Outward Bound e por outros programas de construção de equipes, os objetivos específicos têm um efeito nivelador que conduz o comportamento da equipe. Quando um pequeno grupo de pessoas estabelece para si o desafio de transpor um obstáculo ou de reduzir o tempo de ciclo em 50%, seus respectivos títulos, benefícios extras e outras vantagens passam a ser secundários. Uma equipe bem-sucedida é aquela que avalia a melhor forma como cada membro poderia contribuir para as metas da equipe e, o que é mais importante ainda, faz isso levando em conta os próprios objetivos de desempenho, em vez do status ou da personalidade da pessoa.

- Metas específicas permitem que uma equipe obtenha pequenas conquistas à medida que prossegue rumo ao seu propósito mais abrangente. Essas pequenas conquistas são de valor imensurável para construir o comprometimento e para transpor os obstáculos in-

vitáveis que surgem no decorrer de um propósito de longo prazo. Por exemplo, a equipe do jornal *Knight Ridder*, mencionada no início, transformou uma meta de eliminar erros em um extraordinário programa de atendimento ao cliente.

- Metas de desempenho têm um efeito poderoso: constituem símbolos de realizações que motivam e dão energia, e desafiam as pessoas, enquanto equipe, a assumir o comprometimento de fazer a diferença. Situações em que haja conflito de interesses, urgências e um temor salutar do fracasso, tudo isso impulsiona as equipes que se concentram, coletivamente, em uma meta que, embora alcançável, é desafiadora. A não ser a equipe, ninguém mais pode fazer isso acontecer. O desafio é dela.

A combinação de propósito e metas específicas é essencial ao desempenho. Cada um depende do outro para que continue sendo relevante e de vital importância. Com metas de desempenho bem nítidas, a equipe pode manter registros de seu progresso e assumir a responsabilidade de prestar contas. As aspirações mais abrangentes e, até mesmo, as mais nobres, embutidas no propósito de uma equipe, é que dão significado e energia emocional.

Praticamente, todas as equipes que conhecemos, quer por leitura, ou por ouvir a respeito delas, ou por fazermos parte delas, variavam entre 2 e 25 pessoas. Por exemplo, a equipe de *cegonheiros ferroviários* da Burlington Northern era composta de 7 membros, ao passo que a equipe do jornal *Knight Ridder* tinha 14 pessoas. A maioria tem menos de 10 pessoas. Reconhecidamente, equipes de menor porte constituem mais

uma diretriz pragmática do que uma necessidade para o sucesso. Uma grande concentração de pessoas, de 50 ou mais membros, teoricamente, pode constituir uma equipe. Entretanto, grupos desse tamanho têm a tendência de se subdividir em vez de operar como uma única unidade.

Por quê? Se é difícil para um número muito grande de pessoas interagir construtivamente como grupo, muito mais trabalhar em conjunto. Em vez de 50 pessoas, um grupo de 10 terá muito mais facilidade de trabalhar suas diferenças individuais, funcionais e hierárquicas, objetivando concluir um planejamento coletivo e assumir, coletivamente, a responsabilidade pelos resultados.

Grupos muito grandes também enfrentam problemas de logística, tais como achar suficiente espaço físico e tempo para as reuniões. Além disso, tais grupos se confrontam com constrangimentos mais complexos, como o comportamento de uma multidão de pessoas reunidas, o que impede o compartilhamento mais intenso de pontos de vista necessários para a formação de uma equipe. Em vista disso, quando uma multidão de pessoas reunidas tenta elaborar um propósito coletivo, elas produzem apenas missões superficiais e boas intenções, que não podem ser traduzidas em objetivos concretos. Quando as reuniões se tornam um fardo, sua tendência de chegar o mais rápido possível a um consenso constitui um sinal bem claro de que muitas pessoas no grupo, a não ser pela discreta noção de poderem conhecer melhor umas às outras, não sabem explicar por que estão reunidas. Qualquer pessoa que tenha tido uma dessas experiências sabe quão frustrante isso pode ser. Esse tipo de fracasso tende a alimentar a crítica que vai interferir

nos esforços futuros da equipe.

Além do fato de uma equipe precisar ser do tamanho certo, ela também deve desenvolver uma combinação correta de habilidades, isto é, cada uma das habilidades complementares necessárias para o trabalho da equipe. Não obstante, é comum esse tipo de erro em equipes potenciais. As habilidades necessárias podem ser classificadas em três categorias, nitidamente evidentes:

Experiência técnica ou funcional. Não faria o menor sentido um grupo de médicos advogar em um caso de discriminação no trabalho. No entanto, equipes de médicos e advogados freqüentemente se envolvem em casos de erro médico ou de danos pessoais. De modo similar, um grupo de desenvolvimento de produto formado apenas por profissionais de marketing ou engenheiros tem bem menos probabilidade de ter êxito do que teria um grupo formado por pessoas que têm ambas as habilidades complementares.

Habilidades para resolver problemas e tomar decisões. Uma equipe precisa saber identificar os problemas e as oportunidades que confronta, bem como avaliar as opções de que dispõe para prosseguir com o trabalho, de tal forma a fazer os necessários trade-offs e decidir como dar prosseguimento ao trabalho. A maioria das equipes precisa ter, logo de início, alguns membros que tenham essas habilidades, embora muitos deles desenvolverão tais habilidades no trabalho.

Habilidades interpessoais. Entendimento e propósito coletivos não surgem sem que haja uma comunicação eficaz e um conflito construtivo, os quais dependem de habilidades in-

terpessoais, tais como saber arriscar, apresentar críticas construtivas, ser objetivo, ouvir atentamente, conceder o benefício da dúvida e reconhecer o interesse e as conquistas dos outros.

É evidente que uma equipe não pode iniciar suas atividades sem um complemento mínimo de habilidades, especialmente as de caráter técnico e funcional. No entanto, pense em quantas vezes você participou de equipes cujos membros foram escolhidos, primariamente, com base em sua compatibilidade pessoal ou em sua posição formal na organização, dando-se muito pouca atenção ao necessário mix de habilidades de seus membros.

Por outro lado, durante o processo de formação de uma equipe, também é comum a ênfase exagerada em habilidades. Contudo, em todas as equipes de sucesso que encontramos, uma sequer tinha todas as habilidades necessárias desde o começo. Por exemplo, a equipe Burlington Northern, inicialmente, não tinha sequer um membro que fosse experiente em marketing, apesar do fato de que seu desafio de desempenho fosse exatamente marketing. De fato, descobrimos que uma equipe constitui um poderoso instrumento com o qual se pode desenvolver as habilidades necessárias para vencer o desafio de desempenho da equipe. De modo similar, a seleção de membros de uma equipe deve contemplar tanto as habilidades potenciais quanto as que, comprovadamente, já existem.

Equipes eficazes desenvolvem um forte comprometimento com uma abordagem coletiva; isto é, como vão trabalhar em conjunto, a fim de atingir seu propósito. Os mem-

bro devem chegar a um acordo quanto a quem será responsável por determinadas tarefas; de que forma a programação será feita e como os membros deverão se apegar a ela; que habilidades devem ser desenvolvidas; como garantir uma contínua permanência como membro da equipe; e como o grupo irá tomar e modificar decisões. Esse componente de comprometimento é tão importante para o desempenho da equipe quanto o comprometimento da equipe para com o seu propósito e suas metas.

Chegar a um acordo quanto às características específicas do trabalho e quanto ao modo como elas se combinam entre si para integrar as habilidades individuais e agilizar o desempenho da equipe constitui o cerne da elaboração de uma abordagem coletiva. Talvez pareça bem óbvio que uma equipe de verdade não pode ser sustentada por uma abordagem que delegue todo o trabalho propriamente dito a apenas alguns de seus membros (ou a funcionários de fora da equipe), confiando que algumas avaliações e reuniões serão suficientes para caracterizar os aspectos de *trabalho conjunto*. Todos os membros de uma equipe de sucesso têm a mesma carga real de responsabilidade. Cada membro, inclusive o líder, contribui de forma concreta para o produto de trabalho da equipe. Esse é um elemento muito importante da lógica emocional que impulsiona o desempenho da equipe.

Quando as pessoas se vêem como parte de uma equipe, especialmente em um ambiente empresarial, cada uma delas traz consigo uma experiência de emprego anterior, bem como suas virtudes e fraquezas, que refletem uma variedade de *backgrounds*, talentos, personalidades e

preconceitos. Somente pela descoberta e entendimento mútuos de como aplicar todos os seus recursos humanos a um propósito coletivo é que uma equipe pode desenvolver e chegar a um acordo quanto à melhor abordagem de como atingir suas metas. É no âmago dessas interações prolongadas e, às vezes, difíceis que ocorre um processo de construção do comprometimento, no qual a equipe tenta descobrir, com imparcialidade, que membro melhor se adapta a uma determinada tarefa e como cada papel vai interagir um com o outro. De fato, a equipe estabelece entre os membros um contrato social relacionado ao seu propósito, contendo diretrizes e obrigações de como vai trabalhar em conjunto.

Grupo algum jamais se tornará uma equipe até que assuma a responsabilidade de prestar contas como equipe. Assim como acontece no caso de um propósito e de uma abordagem coletivos, a responsabilidade mútua constitui um teste muito difícil. Por exemplo, considere a diferença sutil, porém crítica, entre as seguintes declarações: *o chefe me tem como responsável; e Nós nos consideramos responsáveis*. O primeiro caso pode levar ao segundo, porém uma equipe não pode existir sem o segundo.

Empresas como a Hewlett Packard e a Motorola têm uma ética de desempenho internalizada que permite às equipes serem formadas de modo orgânico toda vez que surgir um nítido desafio de desempenho que exija o esforço coletivo em vez do individual. Nessas duas empresas o fator de responsabilidade mútua é considerado lugar-comum.

Em sua essência, a responsabilidade de uma equipe de prestar contas tem a ver com promessas sinceras que

fazemos a nós mesmos e a outras pessoas, as quais destacam dois aspectos críticos de equipes eficazes: comprometimento e confiança. Na maioria das vezes, usamos cautela ao decidir fazer parte de uma equipe potencial, porque o individualismo internalizado e a experiência nos desencorajam a colocar nosso destino nas mãos de outras pessoas ou de nos responsabilizarmos pelos outros. Uma equipe não pode ter êxito se ela ignora ou desconsidera esse tipo de comportamento.

A responsabilidade mútua não pode ser forçada, da mesma forma que não se pode impor às pessoas que confiem umas nas outras. Contudo, quando uma equipe compartilha, coletivamente, propósitos, metas e abordagens, a responsabilidade mútua cresce como consequência natural. A responsabilidade pela prestação de contas surge ao longo do processo, consolidando o tempo, a energia e os esforços investidos em determinar aquilo que a equipe está tentando conquistar e o modo como fazer isso da melhor forma possível.

Quando as pessoas trabalham em conjunto para alcançar um objetivo coletivo, a confiança e o comprometimento surgem naturalmente. Conseqüentemente, as equipes que desfrutam de um propósito e de uma abordagem coletivos, inevitavelmente, a bem do seu próprio desempenho, consideram-se responsáveis, tanto individualmente como em grupo. Esse senso de responsabilidade coletiva também produz as ricas recompensas da conquista mútua, compartilhada por todos os membros. O que nos foi relatado, repetidamente, pelos membros de equipes eficazes é que eles achavam que a experiência era energizante e motivadora, experiência esta que eles jamais

teriam se estivessem trabalhando em suas funções “normais”.

Por outro lado, aqueles grupos que foram formados, primariamente, para se tornarem uma equipe, para melhorar sua atuação no emprego ou visando alcançar a comunicação, a eficácia organizacional ou a excelência raramente se tornam equipes eficazes. Isso tem sido demonstrado pela má impressão deixada em muitas empresas depois que se tentou fazer uma experiência com grupos de qualidade total que nunca conseguiram traduzir *qualidade* em metas específicas. Somente quando se determinam metas apropriadas de desempenho é que o processo de discussão das metas e de como elas serão abordadas propicia aos membros da equipe uma escolha cada vez mais transparente: eles podem discordar de uma meta ou do caminho que foi escolhido e, conseqüentemente, podem optar por ficar de fora ou juntar-se à equipe, tornando-se corresponsáveis pelo projeto e por seus colegas de equipe.

A disciplina de equipes que acabamos de esboçar é indispensável para o sucesso de qualquer equipe. Contudo, vale a pena aprofundar mais essa questão. A maioria das equipes pode ser classificada em uma das três categorias seguintes: equipes de consultoria, equipes de produção e equipes de gestão. Nossa experiência mostra que cada um desses tipos tem diante de si um conjunto característico de desafios.

Equipes de consultoria. Incluem forças-tarefa e grupos de projeto, de auditoria, de qualidade total ou de segurança designados para resolver problemas específicos. As equipes de consultoria quase sempre têm uma data predeterminada para con-

cluir os trabalhos. Dois problemas críticos caracterizam essas equipes: iniciar rapidamente as atividades e transferir autoridade para que as recomendações sejam implementadas.

A chave do primeiro problema está na nitidez do escopo da equipe e na composição de seus membros. Além de definir quão importantes são seus esforços, as forças-tarefa precisam fazer com que a gerência defina com clareza quem vai participar do projeto e quanto tempo deverá ser gasto. A gerência pode ajudar certificando-se de que a equipe incluiu pessoas com habilidades e influência necessárias para elaborar recomendações práticas que vão impactar toda a organização. Além disso, a gerência pode ajudar a equipe a receber a necessária cooperação abrindo portas e lidando com os problemas de natureza política.

Passar por alto a transferência de responsabilidade é quase sempre o problema que acomete as equipes de consultoria. Para evitar isso, a transferência de responsabilidade para aqueles que vão implementar as recomendações depende do tempo e da atenção da alta administração. Quanto mais os gerentes do alto escalão assumirem que as recomendações serão implementadas naturalmente, menor a probabilidade de que isso venha a ocorrer. Quanto maior o envolvimento dos membros da força-tarefa na implementação de suas recomendações, maiores serão as chances de que elas serão implementadas.

Se for necessário que outras pessoas de fora da força-tarefa participem do processo, é fundamental que o envolvimento delas ocorra bem no início, freqüentemente bem antes da finalização das recomendações. Esse

envolvimento pode assumir muitas formas, incluindo participar de entrevistas, ajudar nas análises, apresentar e criticar idéias e conduzir experiências. Todos os responsáveis pela implementação, no mínimo, devem receber no início do processo uma síntese do propósito, da abordagem e dos objetivos da força-tarefa, além de avaliações regulares sobre o andamento do projeto.

Equipes de produção. Essas equipes incluem pessoas que trabalham na linha de frente, ou que estão bem próximas dela, e que são responsáveis pela produção básica, pelo desenvolvimento, pelas operações, pelo marketing, pelas vendas, pelos serviços e por outras atividades empresariais que agregam valor. Com algumas exceções, como é o caso das equipes que atuam no desenvolvimento de novos produtos ou na elaboração de processos, não é comum que as equipes de produção tenham datas predefinidas de conclusão do projeto, visto que suas atividades nunca param.

Ao decidir que área da empresa poderá sofrer maior impacto com o desempenho da equipe, a alta administração deverá se concentrar naquilo que chamamos de *pontos críticos de entrega* da empresa, isto é, os lugares na organização em que o custo e o valor de produtos e serviços da empresa podem ser determinados de forma mais direta. Esses pontos críticos de entrega podem incluir locais onde as contas são geridas, onde é feito o atendimento ao cliente, onde os produtos são projetados e onde a produtividade é determinada. Se o desempenho em qualquer ponto crítico de entrega depender de uma combinação de múltiplas habilidades, perspectivas e decisões em tempo real, então a opção por uma

equipe é a mais indicada.

Quando uma organização exige um número significativo de equipes nesses pontos, o próprio desafio de maximizar o desempenho de tantos grupos vai exigir processos gerenciais cuidadosamente elaborados e focados no desempenho. No que diz respeito à alta administração, a questão aqui é como elaborar os sistemas e os suportes processuais sem cair na armadilha de dar a impressão de que as equipes estão sendo promovidas para seu próprio benefício.

Retomando nossa anterior discussão sobre a disciplina básica de equipes, o que mais importa aqui é manter um foco incessante no desempenho. Se a gerência deixar de prestar constante atenção ao elo entre uma equipe e o desempenho, a organização pode se convencer de que *naquele ano está trabalhando com equipes*. A alta gerência pode ajudar instituindo processos, como um plano de cargos e salários, ou treinamento para as equipes sensíveis às suas necessidades de tempo real. Porém, acima de tudo, a alta gerência deve determinar exigências claras e inevitáveis, e acompanhar atentamente o progresso da equipe, no que diz respeito tanto aos seus princípios básicos quanto aos resultados de desempenho. Isso significa direcionar o foco para equipes específicas e desafios específicos de desempenho. Caso contrário, assim como acontece com o termo *equipe*, a palavra *desempenho* acabará se tornando um clichê.

Equipes de gestão. Apesar de muitos líderes se referirem ao grupo que se reporta a eles como uma equipe, poucos grupos realmente o são. Por manterem-se tão focados nos resultados de desempenho, os grupos que se tornam verdadeiras equipes raramente se referem a si mesmos como

equipe. No entanto, a oportunidade para equipes vai desde grupos do alto escalão da empresa até o nível divisional ou funcional. Quer seja responsável por milhares de pessoas ou por apenas um punhado delas, desde que supervise alguma atividade, um programa corrente ou uma atividade funcional significativa, o grupo constitui uma equipe de gestão.

O principal problema que essas equipes têm de enfrentar é determinar se a escolha por uma abordagem de equipe de verdade está correta. Muitos grupos de gestão podem ser mais eficazes como grupos de trabalho do que como equipes. A decisão-chave é se a soma das competências individuais será suficiente para o desafio de desempenho à frente ou se o grupo deve ter um desempenho substancialmente incrementado que exija produtos de trabalho reais e compartilhados. Embora a opção por equipes prometa um desempenho maior, ela também acarreta maior risco, razão pela qual os gerentes devem ser profundamente honestos ao avaliar os *trade-offs*.

Os membros talvez tenham de vencer uma resistência natural quanto a confiar seu destino a outras pessoas. É alto o preço que se paga por apenas simular a abordagem da equipe. Na melhor das hipóteses, os membros se desviam de suas metas individuais, os custos excedem os benefícios e as pessoas se ressentem da imposição sobre seu tempo e prioridades. Na pior das hipóteses, desenvolvem-se sérias animosidades, que minam até mesmo o potencial de competências individuais da abordagem do grupo de trabalho.

Os grupos de trabalho apresentam menos riscos. Grupos eficazes de

trabalho precisam de pouco tempo para moldar seu propósito, uma vez que é o líder quem geralmente o estabelece. As reuniões são realizadas seguindo uma programação de prioridades, ao passo que as decisões são implementadas através de designações e responsabilidades individuais específicas. Portanto, na maioria das vezes, se as aspirações de desempenho podem se tornar realidade através de serviços bem-feitos, a abordagem do grupo de trabalho se torna mais confortável, menos arriscada e menos dilaceradora do que tentar alcançar níveis de desempenho de equipe mais amplos. De fato, se não houver qualquer demanda de desempenho para a abordagem da equipe, os esforços gastos em melhorar a eficácia do grupo de trabalho fazem muito mais sentido do que ficar se debatendo, na tentativa de se tornar uma equipe.

Tendo dito isso, acreditamos que o nível suplementar de desempenho que as equipes podem atingir está se tornando crítico para um número cada vez maior de empresas, especialmente à medida que elas passam por mudanças significativas, período em que sua performance depende de uma ampla mudança comportamental. Quando o alto escalão decidir usar equipes de gestão, ele deverá certificar-se de que a equipe consegue identificar propósitos e metas específicos

Para as equipes de gestão, esse é o segundo problema de natureza grave que elas têm de enfrentar. Com demasiada frequência, essas equipes confundem a missão mais ampla de toda a organização com o propósito específico de seu pequeno grupo. Os preceitos de equipes nos dizem que para se formar uma verdadeira equipe é necessário que haja um propósito

único e específico ao pequeno grupo e que se exija que seus membros arremquem as mangas e conquistem algo que esteja além de produtos finais individuais. Se um grupo de gerentes se concentra apenas no desempenho econômico da parte da organização que dirige para avaliar a eficácia geral, a equipe não chegará a ter metas de desempenho próprias.

Embora a disciplina básica de equipes se aplique a todas, as equipes do alto escalão são, seguramente, as mais difíceis. A complexidade dos desafios de longo prazo, a forte demanda de tempo do executivo e o individualismo profundamente arraigado de profissionais seniores conspiram contra as equipes do alto escalão. Ao mesmo tempo, essas equipes são as mais poderosas. A princípio, achávamos que fosse quase impossível achar esse tipo de equipe. Em vista disso, víamos as equipes da forma como eram definidas pela estrutura formal da organização, a saber: o líder e todos os seus subordinados compõem uma equipe. Em seguida, descobrimos que verdadeiras equipes no alto escalão freqüentemente eram formadas com um menor número de membros e eram menos formalizadas. Por exemplo, White Head e Weinberg compunham a equipe da Goldman Sachs; Hewlett e Packard, da HP; Krasnov, Pall e Hardy, da Pall Corporation; Kendall, Pearson e Calloway, da Pepsi; Hass e Hass, da Levi Straus; Batten e Ridder, da Knight-Ridder. Na maioria, eram equipes formadas por duas ou três pessoas, raramente quatro.

Entretanto, equipes de verdade no alto escalão de organizações grandes e complexas ainda constituem a minoria. Inúmeros grupos no alto escalão de grandes corporações evitam, desnecessariamente, chegar ao

nível de uma verdadeira equipe, sob a alegação de que todos os subordinados devem fazer parte da equipe; que as metas de uma equipe devem ser idênticas às metas da empresa; que são os cargos dos membros da equipe, e não suas habilidades, que determinam seus respectivos papéis; que uma equipe deve ser uma equipe durante todo o tempo; e que o líder de uma equipe está acima de qualquer trabalho real.

Tão compreensíveis quanto possam parecer tais alegações, a maioria delas não tem qualquer garantia. Elas não se aplicam às equipes de alto escalão que avaliamos. Quando são substituídas por afirmações mais realistas e mais flexíveis que permitam aplicar-se à disciplina de equipes, é possível atingir o nível de desempenho de uma verdadeira equipe, mesmo no alto escalão. Além disso, à medida que mais e mais empresas se confrontarem com a necessidade de lidar com mudanças significativas em suas organizações, veremos a ocorrência de um número maior de equipes nos altos escalões.

Acreditamos que as equipes se tornarão a principal unidade de desempenho nas organizações de alta performance. Porém, isso não significa que as equipes vão suplantam as oportunidades individuais ou as hierarquias formais e os processos. Pelo contrário, as equipes vão enriquecer as estruturas existentes sem substituí-las. A oportunidade de formar uma equipe existe em qualquer lugar em que a hierarquia ou as fronteiras organizacionais inibem as habilidades e as perspectivas necessárias para alcançar excelentes resultados. Portanto, a inovação de um novo produto exige que seja preservada a excelência funcional por meio da estrutura, ao mesmo tempo que se

usam equipes para erradicar os preconceitos funcionais. Além disso, a produtividade da linha de frente exige que sejam preservadas a direção e as diretrizes por meio da hierarquia, enquanto se adquire energia e flexibilidade através de equipes auto-gerenciadas.

Estamos convencidos de que todas as empresas enfrentam desafios específicos de desempenho, para os quais as equipes constituem a ferramenta mais prática e poderosa à disposição do alto escalão. Portanto, o papel crítico dos gerentes seniores consiste em preocupar-se com a performance da empresa e com os tipos de equipes que podem gerar tal performance. Isso significa que a alta gerência deve reconhecer o potencial ímpar que uma equipe tem de produzir resultados, deve empregar equipes quando elas se tornarem a melhor ferramenta para aquela atividade e deve fomentar a aceitação da disciplina de equipes que tornarão as equipes mais eficazes. Fazendo isso, a alta gerência cria o tipo de ambiente que habilita uma equipe, uma pessoa e uma performance organizacional.

Nem todos os grupos constituem equipes. Como diferenciá-los:

Grupo de trabalho

- Líder forte e nitidamente focado
- Responsabilidade individual
- O propósito do grupo é idêntico à missão mais abrangente da organização
- Produtos individuais de trabalho
- Faz reuniões eficientes
- Mensura sua eficácia de modo indireto, através de sua influência sobre os outros (e.g., desempenho financeiro da empresa)
- Discute, decide e delega

Equipe

- Papéis de liderança compartilhados
- Responsabilidade mútua e individual
- Propósito específico da equipe, que ela mesma elabora
- Produtos coletivos de trabalho
- Encoraja discussões abertas e reuniões ativas para a solução de problemas
- Mensura o desempenho de modo direto, avaliando os produtos coletivos de trabalho
- Discute, decide e realiza bons serviços em conjunto

Construindo o desempenho da equipe

Embora não haja qualquer receita de como construir o desempenho de uma equipe, observamos que existem diversas abordagens que são compartilhadas por muitas equipes de sucesso.

Estabeleça a urgência, os necessários padrões de desempenho e a direção. Além de desejarem saber o que se espera deles, todos os membros da equipe precisam acreditar que ela tem propósitos urgentes e que vale a pena empenhar-se por eles. De fato, quanto mais urgente e significativo for o motivo, maiores serão as probabilidades de que a equipe terá um desempenho à altura de seu potencial. Foi este o caso de uma equipe de atendimento ao cliente que foi informada de que seria impossível esperar qualquer crescimento na empresa sem que houvesse melhoramentos significativos naquela área. As equipes têm um melhor desempenho em contextos de obrigatoriedade e de grande impacto para a organização. Isso explica por que as empresas que têm uma cultura for-

temente voltada para a performance, em geral, conseguem formar rapidamente suas equipes.

Escolha os membros com base em suas habilidades e em seu potencial, não com base em sua personalidade. Nenhuma equipe terá sucesso sem as habilidades necessárias para atingir seu propósito e suas metas de desempenho. No entanto, a maioria das equipes tenta descobrir as habilidades de que vão precisar depois que todos os membros já foram escolhidos. O gerente inteligente vai escolher as pessoas com base em suas habilidades atuais, em seu potencial de melhorar tais habilidades e em aprender outras.

Preste detida atenção às primeiras reuniões e às primeiras atitudes. A impressão inicial sempre diz muito. Quando uma equipe potencial se reúne pela primeira vez, cada um dos membros monitora os sinais dados pelos outros, a fim de confirmar, rejeitar ou dissipar os pressupostos e as preocupações. Ficam atentos especificamente àquelas pessoas com autoridade, a saber, o líder da equipe e quaisquer executivos que tenham a função de formar e supervisionar ou que, de outra forma, exerçam influência sobre a equipe. Como sempre, o que esses líderes fazem é mais importante do que o que eles falam. Se 10 minutos depois de iniciada a reunião inaugural da equipe um executivo sênior sai para atender um telefonema e nunca mais retorna, as pessoas vão entender a mensagem.

Determine regras claras de comportamento. No início de suas atividades, todas as equipes eficazes desenvolvem regras de conduta que vão ajudá-las a atingir seu propósito e suas metas de desempenho. As regras iniciais mais críticas têm a ver com reuniões (por

exemplo, *fica proibido interromper uma reunião para atender a telefonemas*); discussões (*nada de privilégios especiais*); confiabilidade (*a única coisa que deve sair dessa sala são os acordos a que chegarmos*); abordagem analítica (quaisquer fatos serão bem-vindos); orientação ao produto final (*todos receberão designações e as cumprirão*); confrontos construtivos (*nada de acusações*); e, em geral, o mais importante, contribuições (*todos dão o melhor de si*).

Determine e internalize algumas tarefas e metas imediatas orientadas ao desempenho. A maioria das equipes eficazes atribui seu progresso aos principais eventos orientados ao desempenho. Tais eventos podem ser postos à ação estabelecendo-se, de imediato, algumas metas desafiadoras que podem ser alcançadas logo no início das atividades. Não se pode conceber a idéia de uma verdadeira equipe sem resultados, de modo que quanto mais cedo ocorrerem os resultados, mais cedo a equipe se consolida.

Desafie o grupo regularmente por meio de fatos e informações recentes. Novas informações fazem com que a equipe redefina e melhore seu entendimento do desafio de desempenho, ajudando-a a moldar um propósito coletivo, a estabelecer metas claras e a melhorar sua abordagem coletiva. Uma equipe de melhoramento de qualidade da fábrica sabia quão alto era o custo de uma baixa qualidade, porém não foi senão depois de ter pesquisado os diferentes tipos de defeitos e de atribuir a cada um deles um valor que a equipe conseguiu prosseguir com seu trabalho. Por outro lado, as equipes erram quando assumem que todo tipo de informação necessária está na experiência e no conhecimento coletivos dos seus

membros.

Passem muito tempo juntos. O bom senso diz que os membros de uma equipe devem passar muito tempo juntos, de forma programada ou não, especialmente no início das atividades. Na verdade, tanto insights criativos quanto vínculos pessoais exigem imprevisto e interação casual, assim como acontece quando estamos analisando uma planilha ou entrevistando um cliente. Com bastante frequência, executivos e gerentes atarefados, intencionalmente, gastam muito pouco tempo juntos. As equipes de sucesso que analisamos gastaram todo o tempo necessário para aprender a se tornarem uma equipe. Nem sempre é necessário passar esse tempo juntos fisicamente; também é contado como tempo gasto juntos aquele que se gasta eletronicamente, passando fax e dando telefonemas.

Explore o poder do feedback positivo, do reconhecimento e da recompensa. Uma recompensa positiva tem a mesma influência em uma equipe como em qualquer outro contexto. Distribuir medalhas de honra ao mérito ajuda a moldar os novos comportamentos, que são fundamentais para o desempenho da equipe. Por exemplo, se uma determinada pessoa é tímida e, pela primeira vez, decide falar e dar alguma contribuição, as pessoas do grupo que tiverem consciência disso podem fazer um elogio honesto e positivo, encorajando aquela pessoa a continuar oferecendo suas contribuições. Existem diversas maneiras de reconhecer e recompensar o desempenho de uma equipe que não apenas uma recompensa direta. Por exemplo, um executivo sênior pode falar diretamente à equipe sobre a urgência de uma determinada missão ou dar uma recompensa em

reconhecimento às contribuições feitas. No entanto, a satisfação coletiva que uma equipe pode ter, devido ao seu próprio desempenho, em última análise, constitui a forma de recompensa mais apreciada de todas.

Como está sua equipe?

Em recente pesquisa, muitos executivos demonstraram preocupação intensa quanto a como formar e participar de uma equipe. De acordo com os dados disponíveis, dentre as centenas de gerentes, poucas habilidades chamam mais a atenção do que essa. É por isso que desejamos solicitar à comunidade de leitores da Harvard Business Review que nos ajudem a aprofundar nosso conhecimento sobre esse assunto enviando-nos suas experiências.

O artigo acima nos apresenta descobertas sistemáticas quanto a como e por que algumas equipes trabalham e por que outras fracassam. Ficariamos gratos se você nos relatasse sua experiência com equipes. Queira incluir sua experiência educacional e funcional, além de indicar quaisquer partes de seu artigo que você não deseja que sejam citadas. Os autores deste artigo terão prazer em juntar-se a nós para analisar suas idéias e enviar-lhe uma resposta e, talvez, até mesmo dar sua contribuição em outros artigos sobre equipes.

Gostariamos de saber se em anos recentes as mudanças econômicas e técnicas tornaram as equipes mais importantes para você. As equipes assumem um significado mais crítico para você à medida que é promovido a níveis mais altos da gerência de sua empresa? O treinamento dado através do MBA ajuda o executivo a ser mais, ou menos, eficaz ao lidar com equipes? O sucesso anterior bloqueia o executivo, em virtude de hábitos que inibem

*sua participação em equipes ou que fazem com que ele não ouça as idéias de outras pessoas? Como pode a **HBR** contribuir mais ainda para que você continue progredindo em seu conhecimento sobre as habilidades de uma equipe?*

Queira endereçar seus comentários a Teams, Harvard Business Review, Soldiers Field Road, Boston, MA 02163. Os editores.

Publicado originalmente em março/abril de 1993 na Harvard Business Review.

Copyright © 1996-2000 by the President and Fellows of Harvard College. Todos os direitos reservados. Este material não pode ser reproduzido no todo ou em parte, de qualquer forma, sem a permissão expressa do editor. Este documento pode ter sido reformatado para se ajustar às restrições do formato eletrônico.