
FORMAÇÃO DE EQUIPE SEM PERDA DE TEMPO

Marshall Goldsmith e Howard Morgan

A medida que as organizações precisam aprender a lidar com mudanças cada vez mais rápidas, as equipes vão se tornando cada vez mais importantes. A medida que o estilo de liderança tradicional, hierárquico, perde importância, um novo estilo de *liderança de equipes em rede* vem ocupando o seu lugar. Os líderes se veem como membros de tudo quanto é tipo de equipes, incluindo equipes virtuais, equipes autônomas, equipes multifuncionais, e equipes de aprendizagem-em-serviço (*action-learning*).

Muitos dos líderes atuais enfrentam um dilema: enquanto a necessidade de montar equipes eficazes vem crescendo, o tempo disponível para a formação dessas equipes vem diminuindo. E um desafio comum enfrentado por estes líderes é a necessidade de montar equipes em ambientes de mudanças rápidas com recursos limitados. O processo de reengenharia e racionalização, quando conjugado com o aumento da demanda por serviços, leva a uma situação em que a maioria dos líderes tem mais trabalho a fazer e cada vez menos funcionários para ajudar a fazer.

Pesquisas envolvendo milhares de participantes mostrou que *feedback* e acompanhamento focados podem aumentar a eficácia da liderança — conforme a avaliação de subordinados diretos e de colegas de trabalho (Goldsmith e Morgan, 2004). Uma abordagem alternativa para a formação de equipes tem ajudado líderes a fortalecer o trabalho em equipe sem perda de tempo. Apesar da abordagem parecer simples, *ela não é fácil*. Exige de cada membro da equipe coragem para, regularmente, pedir sugestões aos colegas de equipe — e aprender com eles — em tempo real.

Para implementar com sucesso esse processo (descrito a seguir) de montagem (e de fortalecimento) de equipe, o líder (ou consultor externo) terá de assumir o papel de coach ou facilitador, e lutar contra o impulso de agir como “chefe” ou “instrutor”. Mais melhorias no trabalho em equipe tendem a ocorrer quando os membros da equipe desenvolvem as suas próprias estratégias de mudança de comportamento, em vez de apenas executarem a estratégia de mudança imposta a eles pelo “chefe”.

Etapas do processo

Primeiro Passo. Comece pedindo a todos os membros da equipe para avaliar, em termos de *trabalho conjunto como equipe*, em uma escala de 1 a 10 (sendo 10 o *ideal*), e anotar, confidencialmente, as suas respostas (*notas*) pessoais a duas perguntas:

- 1) Quão bem *estamos atualmente* em nosso trabalho como equipe? [1 ~ 10]
- 2) Quão bem *precisamos estar* em nosso trabalho como equipe? [1 ~ 10]

As respostas (*notas*) a estas perguntas devem ser então anotadas em papelotes (votos) anônimos para sua totalização.

Antes de se iniciar um processo de montagem (ou fortalecimento) de equipe, é importante saber se a equipe sente que a montagem (ou fortalecimento) da equipe é importante e necessário. Algumas pessoas podem estar subordinadas a um mesmo gerente, porém, legitimamente, terem poucas razões para trabalhar de forma interativa como uma equipe. Outros podem acreditar que o trabalho em equipe é importante, mas sentir que a equipe já está funcionando bem e que atividades de fortalecimento de equipe seriam um desperdício de tempo.

Passo dois. Indique um (ou mais) membros da equipe para tabular as respostas. Discuta os resultados (valores *mínimo, médio e máximo*) com toda equipe. Se a equipe concordar que a diferença entre a *eficácia atual* e a *eficácia desejada* recomenda um trabalho de fortalecimento de equipe, avance para o passo seguinte do processo.

Na grande maioria dos casos, os membros da equipe acreditam que um trabalho melhor em equipe é possível, importante e necessário. Entrevistas com membros de várias centenas de equipes (em empresas multinacionais) mostrou que “na média” a equipe avalia o *nível de eficácia atual* em 5,8 e o *nível de eficácia desejado* em 8,7.

Terceiro Passo. Pergunte aos membros da equipe: “Se cada membro da equipe pudesse mudar dois comportamentos-chave para nos ajudar a diminuir essa diferença entre *onde estamos* e *onde queremos estar*, quais são os dois comportamentos que *todos* deveríamos tentar mudar?” Peça que cada membro da equipe anote os seus dois comportamentos selecionados em folhas avulsas (*flip charts*).

Passo Quatro. Ajude os membros da equipe a priorizar todos os comportamentos anotados nas folhas avulsas (muitos serão iguais ou similares) e (por consenso) defina o comportamento mais importante a ser mudado (*por todos os membros da equipe*).

Passo Cinco. Peça que cada membro da equipe tenha um breve diálogo um-a-um com todos os demais membros da equipe. Durante esses diálogos, cada membro da equipe irá pedir ao colega que lhe indique dois comportamentos para a sua *mudança pessoal* (diferentes daquele já acordado, acima), de modo a ajudar a equipe a fechar a lacuna entre *onde estamos* e *onde queremos estar* como equipe.

Esses diálogos são simultâneos e tomam cerca de *cinco minutos* cada. Assim, por exemplo, se a equipe tem sete membros: haverá rodízios com três diálogos simultâneos, ficando um membro “no banco”, e cada membro da equipe irá participar de seis diálogos breves, um-a-um — duração total entre 35 e 40 min.

Passo Seis. Cada membro da equipe irá tabular e analisar a sua lista pessoal de *sugestões recebidas* para mudança de comportamento, e escolher aquele que entende ser o mais importante. Em seguida, cada membro da equipe anuncia para todos os demais qual o comportamento que escolheu para a sua mudança pessoal.

Passo Sete. Incentive todos os membros da equipe a pedir, *todo mês*, aos demais membros da equipe que lhes apontem (*em cinco minutos*) “sugestões para o futuro” visando ajudar a aumentar a sua *eficácia pessoal* sob três aspectos: 1) *comportamento chave comum*, 2) *comportamento chave pessoal*, e 3) *comportamento geral* — como membro de equipe.

Passo Oito. Aplique uma mini pesquisa de acompanhamento do processo após, aproximadamente, seis meses. Com base nesta mini pesquisa, cada membro da equipe recebe um *feedback confidencial* dos demais membros da equipe quanto a percepção que têm de sua melhoria comportamental.

Esse *feedback* incluirá avaliações relativas aos três comportamentos anteriormente referidos — *comportamento chave comum*, *comportamento chave pessoal*, e *comportamento geral* como membro da equipe. Uma pergunta (na mini pesquisa) irá ajudar a calibrar o nível pessoal de *acompanhamento* — cada membro da equipe poderá assim perceber a conexão entre o seu nível efetivo de *acompanhamento* e a percepção dos demais quanto a sua *melhoria pessoal*.

Esse levantamento, com cinco questões rápidas, pode ser distribuído por meio eletrônico ou impresso. Ver um exemplo em anexo.

Passo Nove. Tabule os resultados de cada indivíduo (em todos os itens) e calcule o resumo das avaliações para todos os membros da equipe (no *comportamento comum* da equipe). Cada membro da equipe irá então receber um relatório síntese confidencial que indica como seus colegas veem a sua eficácia em demonstrar os comportamentos desejados. Os membros da equipe podem também receber um relatório síntese com o progresso de cada membro relativo aos seus comportamentos selecionados.

Estudos tipo “Antes e Depois” mostram claramente que, quando os membros da equipe são acompanhados regularmente por seus colegas, quase invariavelmente são vistos como tendo aumentado sua eficácia em seus respectivos *comportamentos chave pessoais*.

Os resumos de grupo também mostram que (no geral) as equipes aumentam em eficácia no *comportamento chave comum* e no *comportamento geral da equipe*. O relatório síntese da mini pesquisa dará aos membros da equipe a chance de receber um reforço positivo para sua melhoria (e para *aprender onde não melhorou*) depois de um período razoavelmente curto de tempo. As minis pesquisas também ajudam a validar a importância do processo e do acompanhamento.

Passo Dez. Em uma reunião da equipe, cada participante destaca os pontos chave para a sua aprendizagem (identificados na mini pesquisa) e, em diálogos breves (5 min.) um-a-um, pedem mais sugestões aos demais participantes.

Passo Onze. Revise a síntese dos resultados com a equipe. Facilite uma discussão sobre a forma como a equipe (como um todo) está avançando em termos de melhoria de sua eficácia no *comportamento chave comum* (aquele selecionado para a equipe). Dê à equipe um reconhecimento positivo pelo aumento da eficácia no trabalho em equipe. Encoraje a equipe a também manter o foco no *comportamento chave pessoal* que cada um está buscando melhorar.

Passo Doze. Oriente a equipe no intuito de que cada membro continue a conduzir breves encontros mensais de “avaliação de progresso” com os demais integrantes da equipe. Encerre a reunião com cada membro da equipe cumprimentando os demais pelas melhorias de comportamento que *cada um teve* ao longo dos últimos seis meses.

Reaplique a mini pesquisa *após nove meses* do início do processo, e novamente *após um ano*.

Passo Treze. Faça uma reunião de equipe, um ano após o processo ter iniciado, para rever e consolidar os resultados da última mini pesquisa. Peça aos membros da equipe para avaliarem a eficácia da equipe dando notas a *onde estamos* e *onde precisamos estar* em termos de trabalho conjunto como equipe. Compare as notas destas avaliações com as notas dadas um ano antes. (Quando os membros da equipe acompanham o processo de forma

razoavelmente disciplinada, a equipe quase sempre ver uma melhoria dramática no trabalho em equipe).

Dê a equipe um reconhecimento positivo pela melhoria no trabalho em equipe, e peça que os membros da equipe (em breves diálogos um-a-um) cumprimentem cada um dos demais colegas pelas melhorias no comportamento que cada um teve ao longo dos últimos doze meses.

Passo Quatorze. Pergunte aos membros da equipe se eles acreditam que será necessário mais trabalho de fortalecimento da equipe no ano que se inicia. Se a equipe concordar que a continuidade do processo será benéfica, continue o processo. Se a equipe considerar que não é necessário, *comemore a vitória* e siga em frente!

Por que esse processo funciona

O processo descrito acima funciona por ser altamente focado e disciplinado, por incluir *feedback/feedforward* e acompanhamento, não perder tempo, e motivar todos os membros da equipe a centrarem esforços no seu desenvolvimento pessoal.

A maioria dos processos de avaliação fazem perguntas demais. Em tais pesquisas, a maioria dos itens não resulta em qualquer mudança de comportamento e os participantes sentem que estão perdendo tempo. No processo proposto, os participantes quase nunca se opõem a responder às minis pesquisas — que são projetadas para dar respostas às necessidades específicas de cada membro da equipe.

O processo também funciona porque fornece *feedback* e reforço contínuos. A maioria dos procedimentos de pesquisa proporcionam *feedbacks* a cada 12/24 meses. Qualquer estudo sobre mudança de comportamento mostra que *feedback* e reforço para novos comportamentos precisam ocorrer com uma frequência bem maior do que anual ou bianual.

Uma razão final para o funcionamento do processo é que ele incentiva os participantes a se concentrarem em seu auto aperfeiçoamento. Muitos processos de montagem de equipe degeneram porque os membros da equipe estão focados, principalmente, na resolução de *problemas de outras pessoas*. No processo proposto, os membros da equipe se concentram, principalmente, na resolução de *seus próprios problemas*!

Encerramos com um desafio para você, *caro leitor*, líder de equipe. *Experimente!* O “risco” é mínimo. O processo é rápido e a primeira mini pesquisa já vai mostrar se está havendo progresso. O “ganho” pode ser muito alto. Com o *trabalho eficaz em equipe* se tornando cada dia mais necessário, o pouco tempo que você investe neste processo pode produzir um grande retorno para você, para a sua equipe, e um ainda maior para a sua organização.

Referências

Goldsmith, Marshall; e Morgan, Howard (2004). “*Leadership is a contact sport*” (original em Inglês).

Disponível @ <http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/docs/articles/LeaderContactSport.pdf>

_____. “Liderança é um Esporte de Contato” (em Português).

Disponível @ <http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/Portuguese.php>

Marshall Goldsmith é educador e coach executivo, e autor *best-seller* de diversos livros — inclusive dos *best-sellers* do *New York Times*, **MOJO** e **What Got You Here Won't Get You There**, por este último recebeu o prêmio *Harold Longman de Livro de Negócios do Ano*, em 2007.

Este artigo foi modificado em jan. 2012. Originalmente, foi publicado em: Goldsmith, Marshall; Lyons, Laurence; e Freas, Alyssa. **Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. pp. 103-109.

Tradução: **Rogério A. Machado** – Coach Executivo, Consultor e Palestrante. *MSc in Management* - MIT (USA). PCC: *Professional Coach Certification* - IAC (USA), SLAC (Brasil). PLC: *Professional Leader Coach Certification* - CoachU (USA), SLAC (Brasil). abr. 20, 2015. URL pessoal – <http://rogerioamachado.com/>.

≈

Anexo: Amostra de Mini Pesquisa

Mini Pesquisa de Acompanhamento

Na sua percepção, [____*Nome da Pessoa*____] ficou **MAIS (ou MENOS) Eficaz** nos últimos seis meses — **nos aspectos indicados nas Questões 1 a 3, a seguir?**

→ Circule o número (ou as letras) que melhor representem a sua estimativa de mudança ocorrida na eficácia.

	<i>Menos Eficaz</i>			<i>SEM Mudança Percebida</i>				<i>Mais Eficaz</i>	<i>Nenhuma Mudança Necessária</i>	<i>SEM Informação Suficiente</i>
Item Equipe										
1. [Esta Pessoa] Esclarece papéis e expectativas com os demais colegas de Equipe:	-3	-2	-1	0 ^	+1	+2	+3		NMN	SIS
Item Individual										
2. [Esta Pessoa] Ouve os colegas com atenção:	-3	-2	-1	0 ^	+1	+2	+3		NMN	SIS
Itens Gerais										
3. [Esta Pessoa] É um membro de equipe eficaz:	-3	-2	-1	0 ^	+1	+2	+3		NMN	SIS
4. Com qual frequência esta <i>Pessoa</i> fez — com você — acompanhamento de mudanças dos comportamentos que ela está tentando melhorar? (Marque apenas um.)										
<input type="checkbox"/> Acompanhamento Nenhum										
<input type="checkbox"/> Acompanhamento Escasso										
<input type="checkbox"/> Acompanhamento Razoável « Indicadores de frequência definidos pela Equipe — ex. 1x/mês.										
<input type="checkbox"/> Acompanhamento Frequente										
<input type="checkbox"/> Acompanhamento Consistente (Periodico e Regular)										
5. O que esta <i>Pessoa</i> pode fazer para se tornar um membro mais eficaz na Equipe? Três sugestões breves:										

