

Center for High Performance



EQUIPAS DE ALTO RENDIMENTO

A Liderança é uma função da equipa.
Em resultado, a medida da sua eficácia
deve estar entrada no nível de realização
dos objectivos da equipa.

© High Play, Consultores
Março de 2008

TRABALHAR NUMA EQUIPA DE ALTO RENDIMENTO?

Quando era treinador de basquetebol reparei rapidamente que a maioria das intervenções que fazia não estavam em nada relacionadas com os aspectos técnicos e táticos. Curioso! De facto, a necessidade dos jogadores perceberem que faziam parte de um colectivo (equipa) falava mais alto. Era fundamental que todos compreendessem que tinham de manifestar nos seus comportamentos e atitudes formas de estar que contrariavam os interesses meramente individuais (exe: estar mais tempo com a bola; marcar mais pontos; jogar mais minutos; etc.). Este tipo de intervenções era ainda mais predominante, quando se tratava do treino de uma equipa de jovens, em que as necessidades de afirmação, frequentemente, falavam muito mais alto do que os objectivos comuns que dirigiam o trabalho de toda a equipa. Com as ditas “estrelas” que integram as equipas, o esforço que fazia a este nível duplicava ou triplicava! Hoje, nas empresas, vejo que estas questões são as mesmas. Seja no treino de liderança, de equipas ou no suporte da melhoria da performance das organizações, a necessidade de ter processos de grupo continua a desafiar os interesses individuais, por vezes egoístas, de cada uma das pessoas que as compõem. Muitas vezes, colocam-nos a pergunta: o que é que eu ganho com isso?

O problema, é que quando juntamos um conjunto de pessoas não temos uma equipa, mas, um grupo ou colecção de individualidades. Os grupos transformam-se em equipas através de acções disciplinadas. E isso acontece sempre que desenham um objectivo comum, concordam sobre as expectativas de desempenho, definem uma filosofia de trabalho semelhante, desenvolvem elevados níveis de capacidades complementares, e apoiam-se mutuamente para a obtenção de resultados. Qualquer estratégia necessita de capacidade de execução. É isso que as grandes equipas fazem, transformam os sonhos (objectivos) em realidade, através de uma disciplina colectiva mais, ou menos, harmoniosa.

Não é simples para uma pessoa enfrentar as exigências que o funcionamento numa organização ou equipa colocam. Perante a necessidade de alcançar resultados, todas as organizações e equipas integram processos de trabalho transversais que exigem, e dependem, dos contributos de todos! Porém, historicamente fomos todos

habitados a trabalhar em departamentos e secções diferentes. Humanamente estamos pouco preparados para cuidar dos outros, pois o EU está em primeiro lugar. Neste sentido, não é fácil preparar uma organização para funcionar como uma equipa. Isso exige uma Liderança alinhada, que invista em *coaching* permanente e que clarifique o papel de cada um num processo que é de todos e que, por isso, exige cooperação. As equipas de sucesso constroem-se nos balneários e nos treinos! Aquilo que o líder faz, ou não, será sempre manifestado mais tarde pela equipa. Há sempre um dia mais tarde! É por isso, que o sucesso é o reconhecimento de um trabalho de preparação para ganhar!

Ou seja, quando pretendemos que os níveis de responsabilidade cresçam dentro de uma organização, e que passem, inclusivamente, dos líderes para os membros das equipas, é imprescindível que quem tem responsabilidades de liderança invista mais tempo no planeamento do trabalho da sua equipa. Pensando de forma estratégica, antecipando desafios futuros, analisando as necessidades de treino e garantindo que ele se faça (algo raro, as equipas nas empresas treinam muito pouco!). Não esquecendo que no dia-a-dia qualquer equipa necessita de um treinador, que suporte uma filosofia de melhoria contínua de processos de trabalho e de competências, enquanto assegura a concretização de resultados.

Na Liderança e no trabalho de uma equipa, nenhuma palavra é tão importante como - a confiança. Nesse sentido os confrontos são positivos e bons, pois significam encontros com a "verdade". Existindo confiança (*Trust*) a Cultura da equipa tem de ser desenvolvida de forma adequada para que no pico da pressão, possa entregar essa mensagem através do comportamento das pessoas e da disciplina colectiva que manifestam. Isto é, seja individualmente, ou em equipa, o alinhamento será claro!

LIDERANÇA PARA CRIAR ALTO RENDIMENTO NUMA EQUIPA

Já fez, ou faz, parte de uma equipa de alto rendimento? Se fez, é importante conseguir explicar quais foram as circunstâncias e factores de sucesso que rodearam a equipa? Numa relação interpessoal como é que você ganha confiança nas pessoas? Como é que uma relação de confiança ganha fragilidade? Estas e outras questões devem ser analisadas.

Existem duas premissas iniciais que fundamentam uma melhor compreensão do trabalho das equipas que pretendem obter padrões de elevado rendimento:

- 1) A Liderança é uma “função” da equipa pois não existe Liderança sobre nós próprios quando estamos sozinhos ou isolados. Nós exercemos a Liderança, sempre, na presença dos outros.
- 2) Desde que a Liderança é uma “função” exercida nas equipas, a medida da eficácia dessa função deve estar centrada na medida em que a equipa alcança os seus objectivos.

A melhor forma de olhar uma equipa é como um mecanismo que, em primeiro lugar, olha para aquilo que precisa para ser mais eficaz, e depois favorece que o Líder retire as barreiras que estão a limitar a equipa procurando formas para torná-la mais eficaz do que é. **Esta forma de olhar para a Liderança permite-nos compreender que é uma função da equipa, e não uma função do líder e das suas características (ou competências).**

Como facilmente poderemos concluir, aquilo que a equipa manifesta como necessidade depende muito da sua fase de desenvolvimento ou crescimento. Por isso, é que os líderes devem assumir o seu papel de liderança da equipa no início do seu ciclo de vida. Para que isso se faça de modo estruturado deverá construir uma equipa da “esquerda para a direita” do modelo, podendo, desta forma, implementar quatro funções (**4 D’s**) principais na liderança de uma equipa: sonho (**Dream**); desenho ou constituição (**Design**); desenvolvimento (**Development**); entrega (**Deliver**).

Sonho (Dream) – como é óbvio, uma equipa necessita de ter uma direcção clara, de saber para onde vai. Este é o passo mais importante no trabalho a fazer com uma equipa. Se a equipa tem um objectivo que constitui um desafio e um estímulo, o trabalho de equipa será algo crucial para as pessoas realizarem as tarefas. Em equipas de alto rendimento, o líder assegura uma visão clara para onde vão, e a comunicação desse sonho integra uma linguagem simples com metáforas e imagens, de tal forma atractiva que a equipa consegue “pintar o quadro” idealizando o futuro.

Desenho (Design) – a importância do desenho de uma equipa não poderá ser subestimada, pois trata-se de um passo crítico em todo o processo. O desenho de uma equipa, é, infelizmente, uma das fases mais “escondidas”. Sendo óbvio, que os líderes actuam, mudando a equipa, sempre que detectam desvios, uma pergunta é legítima – e se for demasiado tarde, ou exigir o desperdício de muitos recursos que não são aceitáveis? Isso acontece porque os líderes não investem o tempo necessário nos *inputs* que o modelo expressa.

Desenvolvimento (Development) – se a equipa já possui um sentido de direcção claro, e os inputs ao nível organizacional e individual estão a contribuir para a eficácia da equipa, a questão centra-se agora ao nível do desenvolvimento, ou seja, como é que pode continuar a encontrar caminhos que contribuem para a melhoria da performance de uma equipa que está bem desenhada. Por exemplo, para que uma equipa tenha um desempenho eficaz, muitas vezes os elementos que a compõem não podem maximizar o seu esforço individual!

Entrega de Resultados (Deliver) – a equipa ganhou o campeonato? Os accionistas, os clientes e os “jogadores” estão satisfeitos? Atingiram ou superaram os objectivos? A equipa está a conseguir manter os talentos? As respostas a estas perguntas permitem-nos compreender qual o nível de resultados que a equipa está a entregar.

Por Mário Henriques

mariohenriques@highplay.pt

CfHP Director da High Play, Consultores

BIBLIOGRAFIA

- Guinnett, R. (1990). "**Team Effectiveness Leadership Model**". CCL.
- Katzenbach, J. (1997). "**Teams at the Top**". Harvard Business School Press.
- Blanchard, K. (2005). "**Go Team**". Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Maxwell, J.C. (2001). "**The 17 Essential Qualities of a Team Player**". Thomas Nelson.
- Syer, J. & Connology, C. (1996). "**How Teamwork Works**". McGraw-Hill.
- Collins, J. (2001). "**Good to Great**". Harper Business.
- Henriques, M. (2007). "**Está a Encaixar as Melhores Pessoas?**". CfHP, Publicações.