

## **Atividade II**

Leia o texto, procure responder às questões abaixo e preparar-se para os debates no Fórum.

1. Explique resumidamente o que o autor entende por comprometimento.
2. Descreva o que ocorreu com as equipes dos hotéis Ritz-Carlton e do jornal Tallahassie Democrat.
3. Quais são os aspectos indicadores de real comprometimento de uma equipe?
4. Explique as habilidades que definem a competência de uma equipe.
5. Quais são os pontos importantes que o autor apresenta a respeito de “objetivo comum da equipe”?

### **As três qualidades essenciais de uma equipe eficiente**

por Jim Billington

Hoje, os termos: “equipe”, “trabalho em equipe” e “administrando a equipe” têm ocupado espaço que vai muito além do uso real do trabalho em grupo auto-administrado. O executivo convoca sua equipe para uma reunião; o analista de segurança escreve sobre a “melhor equipe de gerenciamento” em quais e tais empresas. Nenhum dos dois conjuntos de pessoas, sejam lá quais forem seus méritos, se enquadraria em definição sociológica de como interage e atua um grupo eficiente. Na verdade, “trabalho em equipe” tornou-se a síntese para quase todo tipo de administração que procura diferenciar-se do tipo antigo e negativo, que é hierárquico, controlado e comandado.

Também sabemos que o uso de equipes, em toda sua grande variedade, incluindo muitas que não se encaixam em qualquer definição tradicional do termo, está aumentando. As empresas buscam a maior criatividade e produtividade que o esforço solidário pode oferecer. Pessoas que trabalham sozinhas querem ser tratadas como membros de uma equipe, em vez de meros subordinados. Ainda assim, poucas equipes alcançam seu potencial, uma das razões para o excesso de publicações pertinentes que passam por nossas

mãos. Porque tantas equipes freqüentemente fracassam, após anúncios que lhes ressaltam o potencial? (Se você necessita recordar, lembre-se do que aconteceu com as equipes da Xerox, Disney e da Kodak-Zebra).

Dada a atual definição confusa, unida aos conceitos bem definidos de melhoria do desempenho desses grupos de pessoas, decidimos ater-nos às características que distinguem a equipe eficiente. Uma revisão na literatura recente sugere que existem três qualidades essenciais: comprometimento, competência e um objetivo comum. Cada uma delas traz incertezas, não se parecendo com o que seria de esperar. E você pode encontrar dificuldade em detectar-lhe presença ou ausência entre os membros do que você julga ser um grupo coeso.

### **Comprometimento**

A essência de uma equipe é a divisão de tarefas para se alcançarem objetivos específicos de desempenho, de acordo com os consultores Jon R. Katzembach e Douglas K. Smith, autores do *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. As melhores equipes investem muito tempo na elaboração do propósito que as envolve. Para tanto, cada participante se compromete com um objetivo específico, ou então, escolhe um responsável pelo resultado. Em outras palavras, o comprometimento resulta do senso de divisão de propriedade do que a equipe espera alcançar.

Equipes integradas por administradores superiores, raramente exigem desempenho extraordinário das pessoas. Katzembach e Smith citam o exemplo de projeto implementado, precipitadamente, por uma equipe piloto da rede de hotéis Ritz-Carlton. O projeto não tinha objetivos de desempenho específico, além de uma vaga "formação da equipe". Quando a divisão de propaganda do Tallahassee Democrat começou a desmembrar-se, uma equipe de projetos de trabalhadores da linha de frente surgiu para dar a volta por cima. O ramo de anúncio em jornais enfrentou severos desafios por parte das redes de televisão local e a cabo, ameaças trazidas pelo fato de que jornais locais, ao redor do país, estavam falindo. A tarefa inicial da equipe era eliminar erros de propaganda; mas, em seguida, o grupo percebeu que os tipos de melhora que haviam alcançado, poderiam ajudar a assegurar a existência dos jornais. Tentaram transferir o problema de sobrecarga de redação para os representantes de venda e o retorno, lento, da arte final dos anúncios. O que se iniciou como força-tarefa, de fato tornou-se uma liderança extra-oficial do jornal. A diferença foi comprometimento, de um com o outro, e com o claro objetivo de salvar o jornal.

Como saber quando uma equipe tem comprometimento real e não apenas envolvimento superficial com objetivos fictícios? De acordo com Anne Donnellon, autora do *Team talk: the power of language in team dynamics*, analisar a linguagem utilizada por membros de uma equipe pode desvendar se existe comprometimento real. Por exemplo, quando membros da equipe utilizam a voz passiva ou pronomes na terceira pessoa para descrever o que estão fazendo – “aquele objetivo ainda tem que ser alcançado”, “tal produto será lançado esse ano” – isso é sinal de alerta. A equipe é “ela” ou “nós”? Outro sinal de problema é o uso de descrições abstratas de pessoas: “a administração quer que a gente faça isso”. Quando os membros da equipe estão realmente comprometidos, eles refletem isso ao personalizar a linguagem que utilizam. O livro de Donnellon oferece diretrizes específicas para “ouvir uma equipe”, que podem ajudá-la a entender-se melhor devido à monitoração da linguagem de seus componentes. Por exemplo, atenção especial ao **como** os membros utilizam palavras pode diminuir desentendimentos causados por diferenças culturais. Ser descrito como um “homem selvagem”, pode ser elogio em Palo Alto; mas pode ser ofensa em Zurique. Assim como “trabalhar por mais” pode ser entendido como sinal de alto comprometimento, em Cleaveland, mas como indicador de problemas familiares, em Bordeaux.

Outros especialistas concordam em que a forma de linguagem é importante dica para se distinguir uma verdadeira equipe de uma equipe “programa do mês”. Com o provocativo título do livro, *Chega de equipes! Dominando as dinâmicas da colaboração criativa*, Michael Schrage zomba do uso ubíquo do termo “buy in”, para descrever a tarefa de formar uma equipe: “Quando os administradores começam a falar sobre colaboração como “buy in” ... a colaboração passa a ser vista como ferramenta de uso político a fim de formar aliança, em vez de uma abordagem verdadeira ao valor criativo”.

O comprometimento com o grupo tende a diminuir à medida que aumenta o número de pessoas que o integram. Os especialistas concordam no aspecto de que uma equipe com mais de 20 pessoas raramente atinge desempenho exemplar. O número ideal de participantes é de 10 ou menos pessoas.

Mas o comprometimento tende a aumentar, com a re-colocação dos membros da equipe trabalhando no mesmo ambiente. Ainda assim, os autores discordam em relação a esse fator crítico. Schrage, de maneira idiossincrática, define como “espaço compartilhado”, tudo o que requer planejamento ou modelo e poderia ser o único ponto de referência entre colaboradores, em diferentes, continentes. No livro, *Equipes e tecnologia: cumprindo a promessa de uma nova organização*, Don Mankind, Susan G. Cohen e Tora K. Bikson descrevem maneiras com as quais a Tecnologia de Informação pode intensificar o trabalho colaborativo, sem a recolocação de pessoal. Entretanto, a maioria dos exemplos de equipes de alto

desempenho, citados pelos especialistas, foi recolocada em ao menos algum momento de sua história. Vídeo-conferência e cuidado em relação aos grupos não substituem o comprometimento que se têm com o contato humano. Donnellon também observa que o desentendimento é maior quando os membros da equipe não podem comunicar-se “cara-a-cara”.

Outra forma com a qual as equipes constroem o comprometimento é compartilhando premiações fundadas no esforço coletivo do grupo. Schrage insiste que nada diminui mais o comprometimento da equipe do que o Chefe chamar o crédito para si e ser recompensado pelos resultados alcançados por sua equipe. E ainda, tão inclinada é a Administração Americana, em favor do individualismo, que poucas empresas se dispuseram a encontrar maneiras de como compensar as pessoas com base nos resultados da equipe. Nesse caso, Schrage oferece sugestões práticas para se acrescentar à avaliação individual de desempenho: avaliação paralela e inspeções ao trabalho realizado em grupo.

## **Competência**

O que pode, na realidade, realizar cada membro da equipe? A inspeção freqüente na formação e competência dos seus membros é fator determinante e crítico de quão eficiente pode ser a equipe. Muitas empresas cometem o erro de basear a qualidade dos integrantes não em suas habilidades, mas em títulos ou cargos que ocupam.

Katzenbach e Smith sugerem que há três conjuntos de habilidades que se deve buscar na formação da equipe. O primeiro é a competência técnica. A pessoa escolhida da área de propaganda é capaz, realmente, de compreender os clientes e de auxiliar no desenvolvimento de novas maneiras para atingi-los? O segundo é a habilidade para resolver problemas. A pessoa é capaz de realizar, além das tarefas prontas com que está acostumada a lidar, exercícios para auxiliar na compreensão de fatos desordenados e complicados? O terceiro são habilidades interpessoais de relacionamento. É, a pessoa, capaz de expressar suas idéias técnicas para membros que atuam em outras áreas e contribuir para esforço conjunto? Reunidas, essas habilidades formam a competência coletiva que permitirá sucesso ao grupo.

“Ser sempre amável” não consta na lista. De acordo com Schrage, um dos mitos sobre equipes eficientes é o de que elas se caracterizam pelo grau de intimidade. O resultado é que muitas equipes de sucesso se parecem mais com campos de batalha. Designers altamente competentes batem de frente com negociadores altamente competentes. Equipes com membros de alta competência encaram o conflito como o preço de sinergia e colocam boas idéias frente de outras boas idéias a fim de alcançar-se a melhor idéia. O Projeto Manhattan tinha muito mais físicos do que formadores de

equipe; a rivalidade era intensa, no que foi provavelmente o maior projeto colaborativo da história. Entretanto, o resultado da grande competência individual, trabalhando em direção a objetivo comum, foi a realização deste. Todos os especialistas concordam que, quando administrada de maneira apropriada, a competência funcional de indivíduos muito experientes, embora com disciplina desigual, pode levá-los ao sucesso em diferentes funções que exercerem. Steven Covey resume este aspecto determinando a diferença compromisso e sinergia. "Compromisso, observa ele, é a proposição em que  $1:1=1,5$ . E sinergia é a proposição em que  $1:1=3$ ".

## **O objetivo comum**

Em aplaudida conferência, Covey observou que uma das maneiras mais eficientes para levar muitas equipes ao silêncio é perguntar: "Qual a razão de essa equipe existir?". Quando os membros de um grupo não têm visão comum do propósito do trabalho que exercem, não são capazes de trabalharem juntos. Daí a pergunta: "Alguma vez você já tentou montar quebra-cabeças, junto com pessoas que tenham, cada qual, uma figura final diversa em sua mente? É o caos". "Então, conclui Covey, comece com o objetivo final em mente".

Um objetivo da equipe é diferente da missão da empresa e, também, da soma dos objetivos individuais de trabalho de cada membro, observam Katzenbach e Smith. Orientação administrativa pode auxiliar o grupo a iniciar o trabalho, estabelecendo o que a empresa espera dele. As melhores equipes investem muito tempo e esforço explorando, modelando e chegando a consenso ao mesmo tempo coletivo e individual. Esse consenso deve ser mensurável e atingível e requer quantidades equivalentes de trabalho de todos os membros da equipe.

Por exemplo, a 3M adotou a meta de obter metade de seus lucros por meio de produtos lançados nos últimos cinco anos. Equipes de desenvolvimento e produção, na Divisão de Saúde Ocupacional e Preservação Ambiental da 3M foram aumentadas na década de 1980, porque as formas tradicionais de organização não estavam gerando inovações suficientes para alcançar o objetivo. Foi dado às equipes autoridade e autonomia para estabelecerem suas próprias metas, orçamento e projetos. Porém o principal alvo sempre estava ligado à expansão da divisão de inovação de produtos, para alcançar o objetivo da empresa como um todo.

A meta que tenha sido descartada, após tornada clara e compreendida por todos, estimulou a criatividade dos membros do grupo a experimentar novas maneiras de atingir a meta. Mankin e colaboradores descrevem como formar uma equipe, na qual os participantes sejam encorajados a "improvisar". Assim como o mercado e os clientes necessitam de mudanças, a tática da equipe também pode modificar-se. O paradoxo é que os fins devem estar

claros, antes de os meios serem adaptados. Formar uma equipe capaz de trabalhar com “casualidade, espontaneidade e surpresa” funciona somente quando todos os membros compreendem e concordam plenamente com o objetivo. Na formação da empresa de computadores Apple, a colaboração entre Jobs e Wozniak teve, desde o início, o objetivo de projetar e construir computadores com preço acessível. Esse propósito consistente sustentou as diversas tentativas de elaborar os detalhes específicos de um computador “para todo mundo”.

Katzenbach e Smith oferecem outro exemplo do poder de dividir objetivos, na experiência da Burlington Northern Intermodal Team. Com a desregulamentação da indústria de ferrovias, no início dos anos 80, muitos administradores da Burlington Northern viram emergente oportunidade para o transporte intermodal de cargas, unindo caminhão e trem, para otimizar a eficiência. Quando a Burlington Intermodal Team foi formada, nenhum de seus membros tinha plano para esse novo conceito de negócio. Operadores de trens e caminhões não confiavam um no outro, pois vinham competindo diretamente, no antigo ambiente regulamentado. O que uniu essa equipe de sete pessoas foi a convicção de que poderia ser alcançada enorme eficiência a partir do transporte intermodal. No fim da década, a Burlington Northern foi levada à liderança, em negócio de um bilhão de dólares. No processo, o transporte intermodal auxiliou a remodelação de uma indústria. Seus meios mudaram repetidamente, mas o objetivo não. Um dos membros da equipe disse: “a palavra chave para a equipe foi compartilhar. Dividíamos tudo. E a coisa mais importante que compartilhávamos eram o objetivo e a estratégia que havíamos elaborado juntos. Essa era a nossa regra diária. Estávamos fazendo coisas que apoiavam o nosso plano!”.

Comprometimento, competência e objetivo comum não é tudo para se ter equipe eficiente. Mas são os pontos essenciais para começar.