

# **DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

## **Apostila 2 – Grupos x Equipes**

**Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf**

# Objetivos do Encontro

- Contexto.
- Grupos e Equipes.
- Equipes: etapas de desenvolvimento; equipes eficazes; e análise de desempenho.
- *Empowerment*: conceito e fundamentos

## Visão tradicional

- ✓ Organizações foram estruturadas por meio de órgãos fixos e definitivos, como divisões, departamentos, seções etc.
- ✓ Estrutura rígida focada para processos e especialização.
- ✓ Foco nos problemas de cada departamento, perda da visão.

## Mudanças no ambiente empresarial

### Visão holística

- ✓ Organizações foram conduzidas a repensar sua estrutura e reduzir os níveis organizacionais.
- ✓ Flexibilização das estruturas para redução de despesas e aumento da eficácia.
- ✓ Estrutura focada no usuário/cidadão.
- ✓ Foco nos problemas da organização.

## Visão Tradicional (Grupo - Departamento) x Visão Holística (Equipe)

Durante muito tempo, os termos equipe e grupo foram inadequadamente utilizados de maneira intercambiável. Hoje, percebe-se que existe uma grande diferença entre esses dois conceitos, principalmente quanto aos resultados relativos ao seu desempenho:

- ✓ Desempenho de um grupo de trabalho é uma função daquilo que os membros fazem como indivíduos. Baixa sinergia.
- ✓ Desempenho de uma equipe inclui tanto resultados individuais quanto o produto do trabalho coletivo: aquilo que dois ou mais membros trabalhando juntos produz como uma contribuição real. Alta sinergia.

# Grupos e Equipes



## A diferença está na sinergia!

O IBC Coaching ([www.ibccoaching.com.br](http://www.ibccoaching.com.br)) destaca que sinergia, de origem grega, significa ação ou esforço simultâneos, ou seja: cooperação ou colaboração.

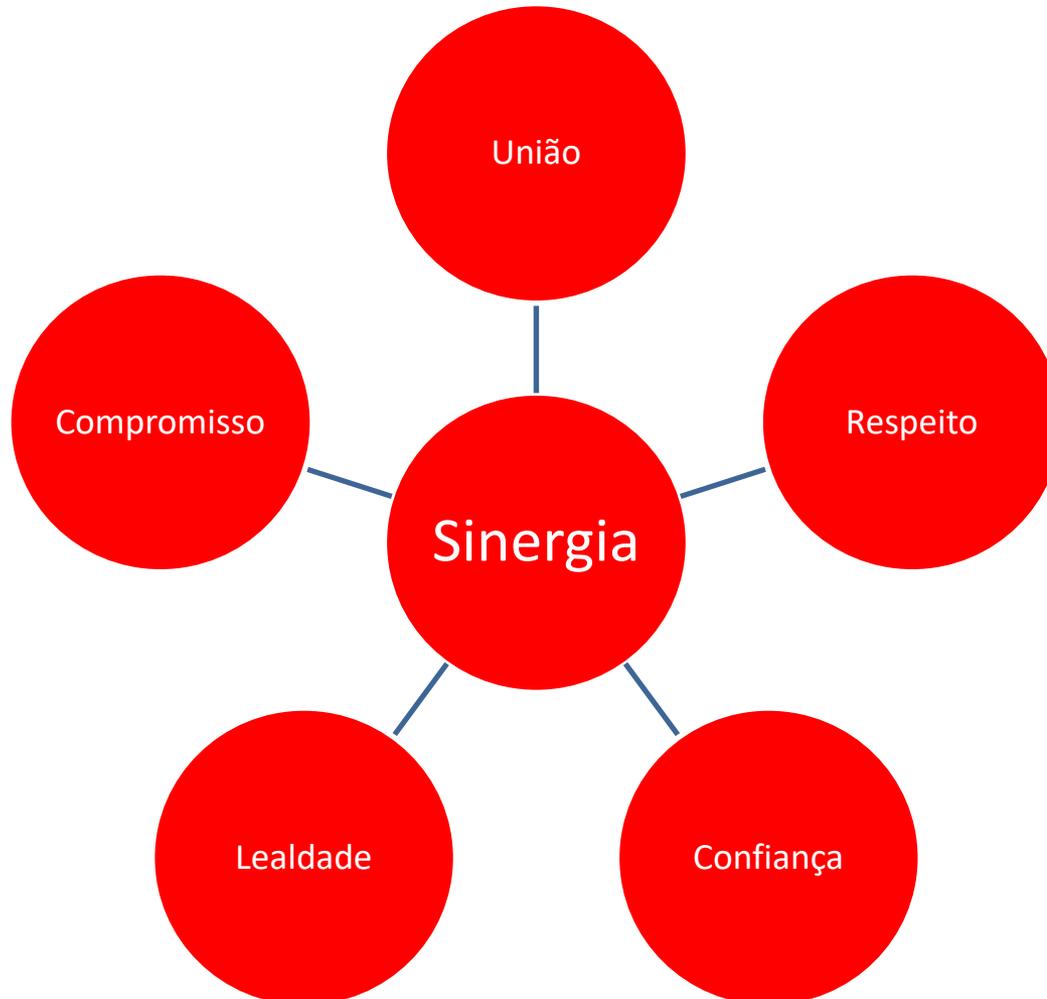
De forma sucinta, trata-se da soma de várias forças, que estão voltadas para o mesmo objetivo. Partindo dessa premissa, a sinergia existe quando duas ou mais pessoas se unem e agem da mesma maneira em prol de um objetivo em comum.

No contexto organizacional a sinergia é a soma de esforços para integrar os colaboradores, além de alinhar metas e objetivos para que todos trabalhem de forma harmoniosa e produtiva, e gerem resultados maiores do que a soma de partes se consideradas individualmente.

É caracterizada por: união; respeito; confiança; lealdade; e comprometimento.

# Grupos e Equipes

**Sinergia: cinco fundamentos.**



# Grupos e Equipes



## **A sinergia rompe as barreiras do individualismo!**

Um ambiente organizacional que tem sinergia é caracterizado principalmente pelo fato de os membros de uma equipe conseguirem realizar determinada atividade em sintonia e de maneira bem executada. Nesse sentido, as pessoas que estão em uma mesma equipe reconhecem e sabem aproveitar as habilidades técnicas, emocionais e comportamentais de cada pessoa, a fim de canalizar os melhores esforços na execução de um processo.

Além disso, proporciona a colaboração constante entre todos, para que assim haja a oportunidade de trabalharem trocando experiências e compartilhando conhecimentos, o que permite maior engajamento com a cultura organizacional e os valores da organização, consolidando em cada situação a missão da organização, bem como a consolidação da sua visão.

# Grupo e Equipes



**Sinergia é a essência da uma equipe: Toda equipe foi um grupo, mas nenhum grupo é uma equipe! (CHIAVENATO, 2021, p. 214)**

Assim, as equipes envolvem relacionamento e conexões, reconhecem a formalidade e a informalidade, de tal forma que o todo emerge como maior do que soma de suas partes.

O principal segredo da equipe é que sua característica coletiva provoca um efeito sinérgico que não pode ser encontrada no grupo, cujas relações são baseadas somente nas regras e nas normas.

O grupo soma, enquanto a equipe multiplica resultados!

Pois no grupo, o poder é geralmente distribuído hierarquicamente, e as decisões são tomadas por um pequeno círculo de indivíduos, a quem se atribui poder e responsabilidade, o que restringe maior comprometimento das pessoas.

# Grupos e Equipes



O quadro abaixo sintetiza as principais diferenças:

Indicador	Grupo	Equipe
Liderança	Centralizada	Descentralizada
Responsabilidade	Individual	Individual e Coletivo
Resultado	Individualizado	Coletivo
Comunicação	Unidirecional	Multidirecional
Foco	Processos	Resultados
Autonomia	Dependente	Interdependente

- ✓ Os membros das equipes são altamente interdependentes e quase sempre interligados pela interdependência inclusiva.
- ✓ As equipes são formadas pelo agrupamento por fluxo de trabalho, fazendo com que seus membros sejam responsáveis pelo desempenho de diversas funções diferentes.

**Contudo, as equipes não nascem prontas e acabadas.**

Elas precisam passar por vários estágios de desenvolvimento para chegarem ao nível de excelência. Isso significa um longo aprendizado dos seus membros no sentido de estabelecerem vínculos e se integrarem reciprocamente.

Chiavenato (2009, p. 215) observa que as equipes passam por quatro estágios em seu desenvolvimento ao longo do tempo:

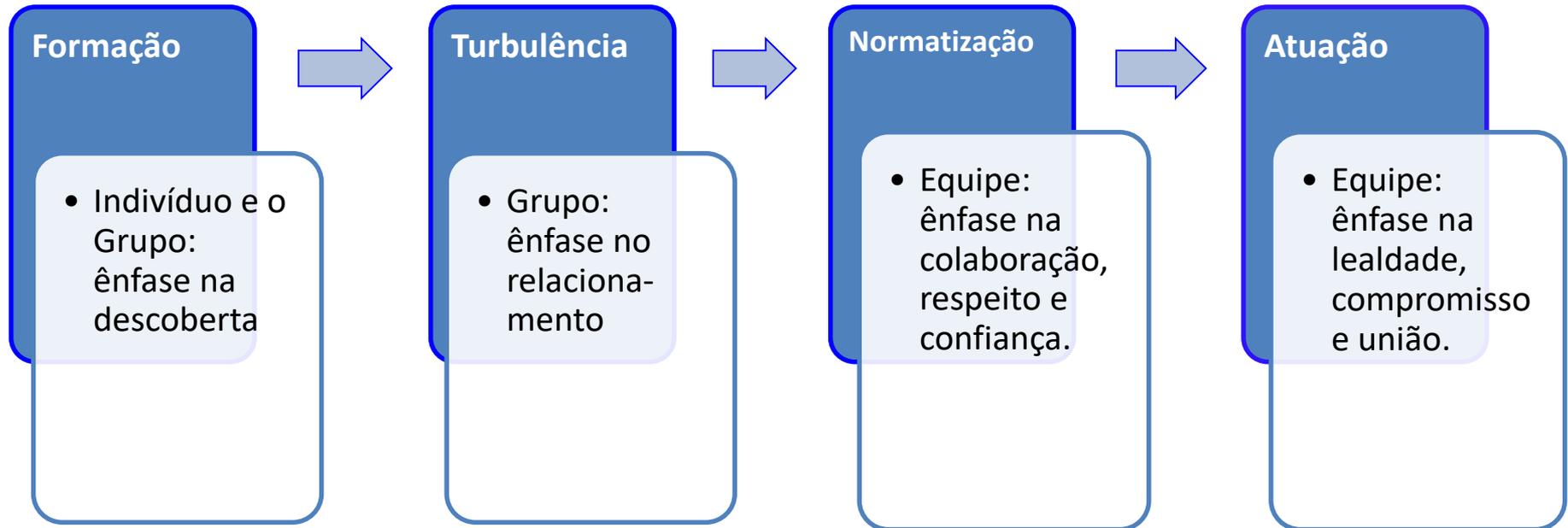
1. Estágio de experimentação inicial.
2. Estágio de experimentação e aprendizado.
3. Estágio de consolidação.
4. Estágio de maturidade e flexibilização.

# Desenvolvimento de uma Equipe

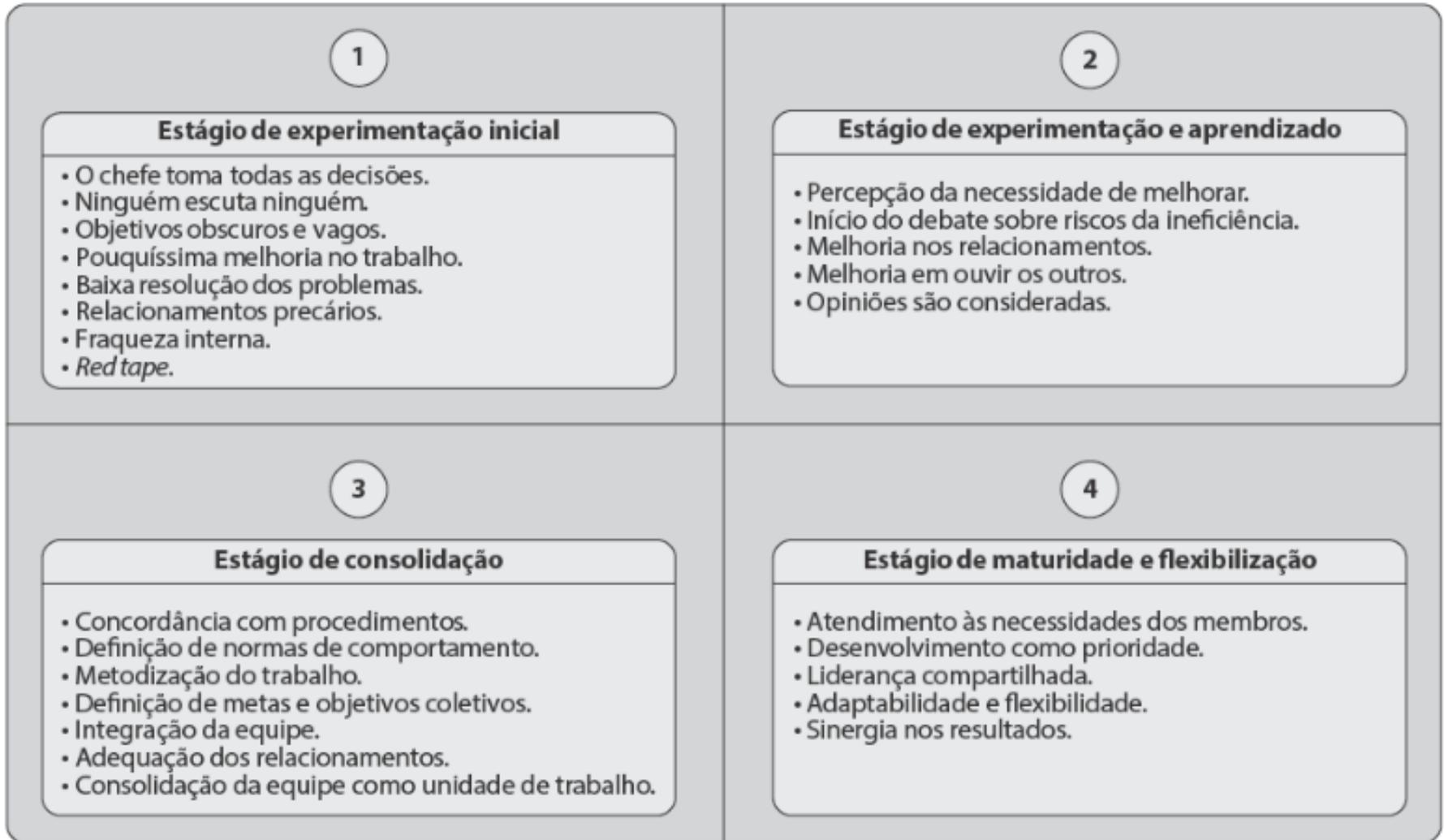


Os grupos fornecem a base para a formação das equipes.

Nesta mesma linha, a figura abaixo expressa as fases do desenvolvimento de uma equipe:



# Desenvolvimento de uma Equipe



# Equipes Eficazes



Estas etapas proporcionam a formação de equipes eficazes, marcadas por:

- Liderança adequada capaz de impulsionar as pessoas.
- Relacionamento interpessoal e excelente comunicação interna.
- Objetivos claros e entendidos por todos os membros.
- Habilidades relevantes de cada membro para que a equipe possua todas as competências necessárias à tarefa a ser executada.
- Apoio e confiança mútua entre os membros.
- Compromisso unificado em relação aos objetivos e aos meios para alcançá-los.
- Habilidades de negociação para o alcance de consenso interno e de aceitação externa.
- Abertura e confrontação juntamente com cooperação e competição.
- Apoio interno dos membros e externo de todas as partes da organização.
- Aprendizagem e desenvolvimento individual e coletivo.

# Avaliação do Desempenho de uma Equipe



A eficácia das equipes é evidenciada no desempenho e no valor agregado que proporcionam. Champion, Medsker e Higgs (1983, p. 823-850) definem que essa avaliação abrange quatro níveis de análise em uma hierarquia, onde cada nível constitui uma condição necessária:

**1º Nível da tarefa:** a organização precisa garantir que todos os seus participantes **disponham dos recursos críticos necessários** para executar suas tarefas especializadas. Esses recursos necessários incluem tempo, informações, matérias-primas e equipamentos. Sem eles, a equipe não será bem-sucedida nesse aspecto e, certamente, os demais níveis não serão atendidos.

**2º Nível individual:** ao utilizar ou aplicar os recursos necessários, o próximo elemento-chave é a maneira como cada membro é realmente experiente em sua atividade específica. A equipe precisa dispor de **participantes dotados de conhecimentos, habilidades e competências específicas** em suas diferentes atividades.

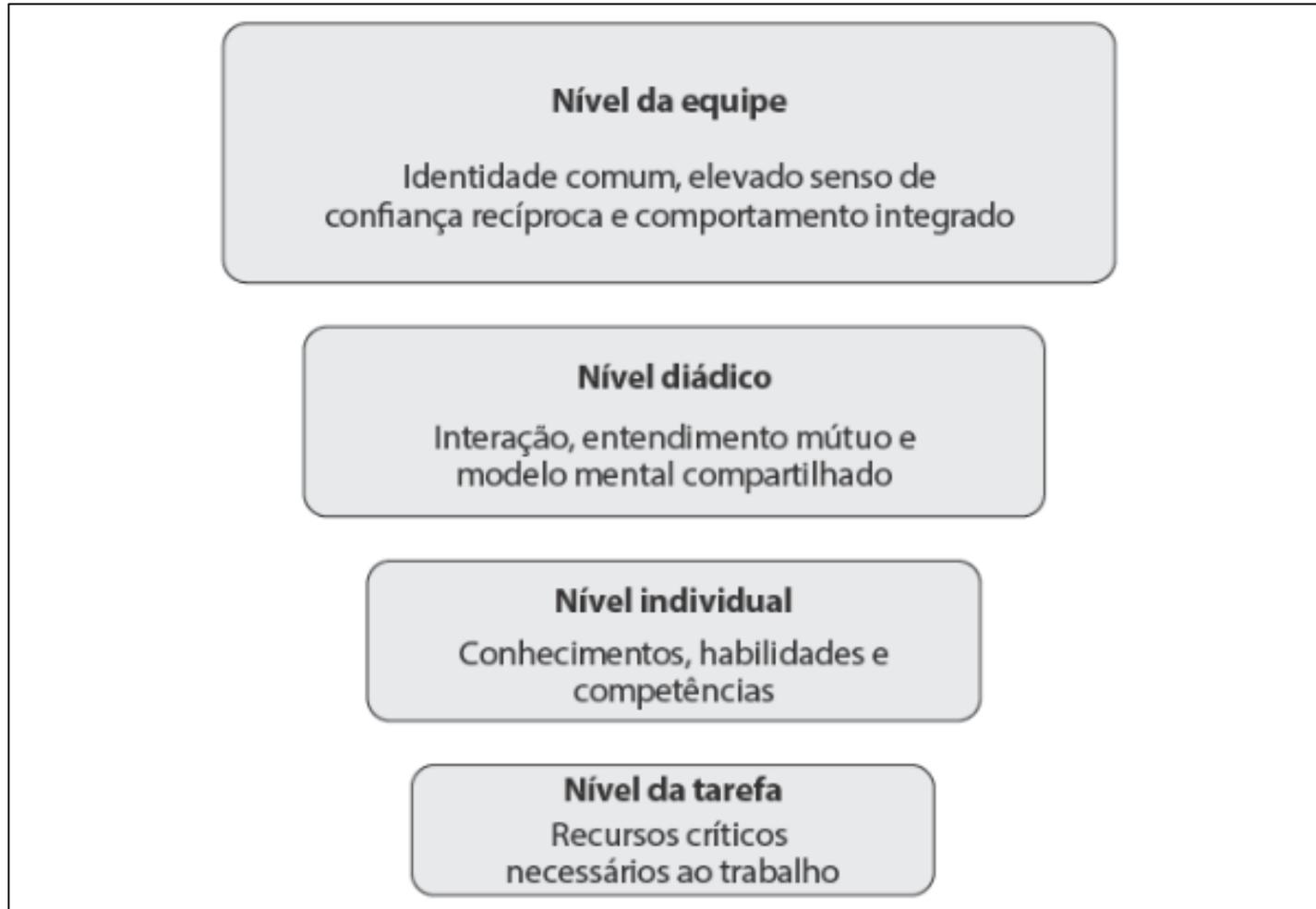
# Avaliação do Desempenho de uma Equipe



**3º Nível diádico:** desde que tenham os recursos necessários e disponham das competências, os membros precisam se **entender entre si e saber trabalhar juntos** para que a equipe tenha sucesso. Os membros da equipe devem ter um entendimento mútuo dos respectivos papéis que desempenham, para que tenham a interdependência e a coordenação necessária para o trabalho coletivo e integrado.

**4º Nível da equipe:** **identidade comum e elevado senso de confiança** é que permitem que a equipe seja visualizada como uma totalidade. Desde que a equipe tenha os três níveis apresentados – recursos, competências individuais e integração –, ela tem as condições básicas para garantir o compromisso com as metas e os objetivos. Cada membro passa a compartilhar do mesmo objetivo de sucesso da equipe, além de ganhar um senso de confiança no sentido de ajudar os demais membros no alcance dos objetivos comuns.

# Avaliação do Desempenho de uma Equipe



# *Empowerment*



O desenvolvimento das equipes depende da maturidade e da autonomia dos seus membros, que está relacionado ao conceito de ***empowerment***.

O termo surgiu nos Estados Unidos, na década de 70, com o objetivo de debater questões civis relacionadas à raça e, logo em seguida, ao gênero.

No ambiente organizacional, envolve "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos colaboradores nas atividades organizacionais, ao ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades. (significados.com.br)

Long (1999) define *empowerment* como uma habilidade: a de dar a liberdade para que outras pessoas assumam não só a responsabilidade, como também os riscos e as recompensas ligadas ao processo de tomada de suas próprias decisões dentro da empresa.

# Empowerment



Newstrom (2008) conceitua *empowerment* como sendo qualquer processo que dê maior autonomia para subordinados, através do compartilhamento de informações importantes e de controle sobre os elementos que influenciem o desempenho profissional.

Chiavenato (2021) defende que *empowerment* é a delegação de autoridade e responsabilidades para pessoas e equipes.

O processo de delegação de autoridade e responsabilidades, envolve quatro fundamentos:

- Liderança
- Desenvolvimento
- Poder
- Motivação

# *Empowerment*



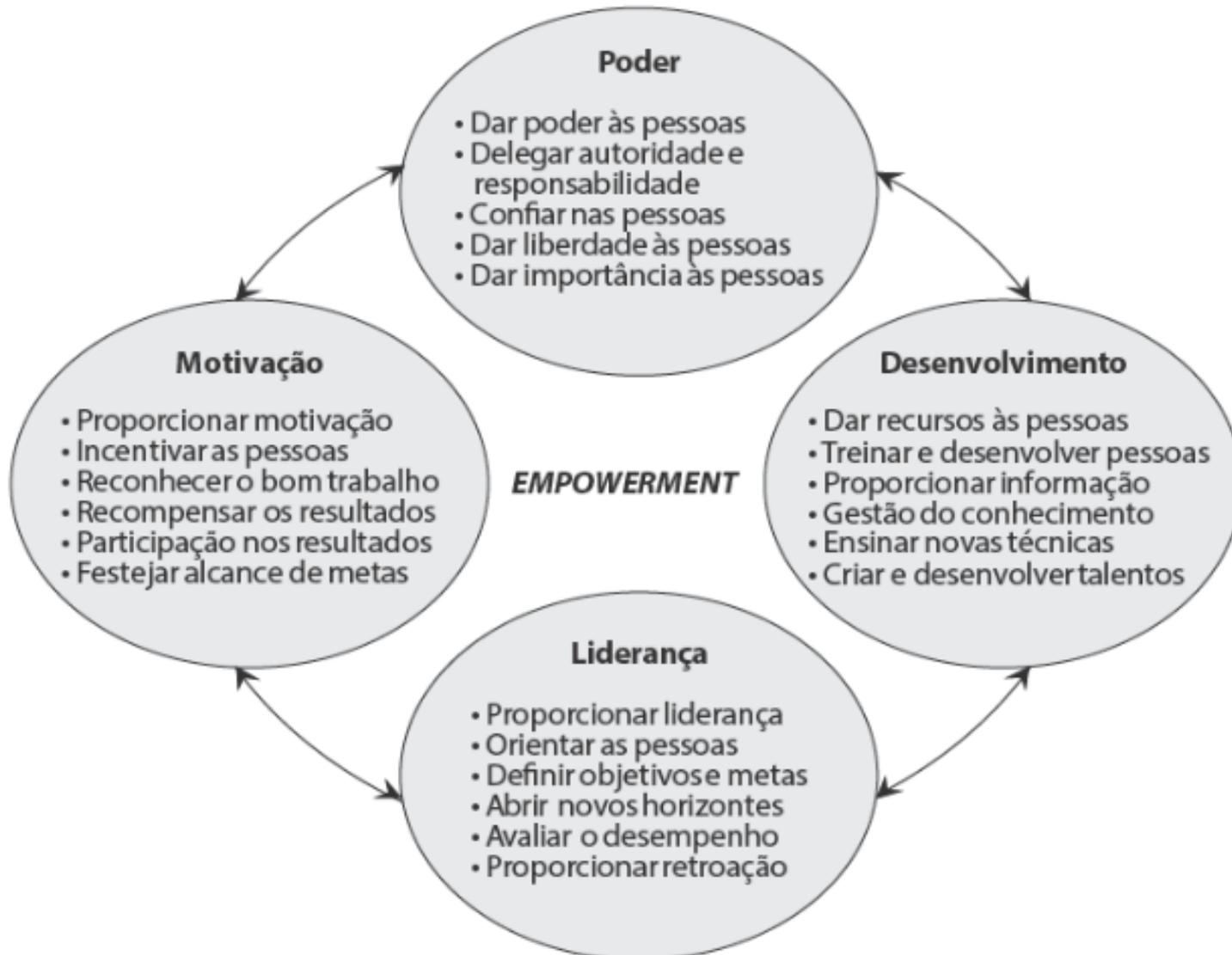
**Liderança:** compartilhar a visão, preparar e orientar a equipe, definir metas e objetivos, avaliar o desempenho e oferecer *feedbacks*.

**Desenvolvimento:** fomentar o conhecimento e a informação para criar condições para tornar o conhecimento útil e produtivo para as pessoas e gerar competências. Ajudar as pessoas a aprender continuamente e a desenvolver habilidades e capacidades.

**Poder:** conceder autoridade e valor às pessoas para que elas possam ter autonomia para tomar decisões, ações e recursos. O gestor reparte e delega autoridade às pessoas para que elas possam trabalhar de acordo com o que elas aprendem e dominam.

**Motivação:** proporcionar recompensas e incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais. Reconhecimento e recompensa são fortes motivadores e reforço positivo do trabalho bem feito.

# Empowerment



# *Empowerment*



Ford e Flotter (1995, p. 21-35) destacam que o *empowerment* ocorre de maneira mais adequada, desde que a liderança compreenda a realidade da organização e observe três condições que capacitam as pessoas a agir mais livremente para realizar suas tarefas: **informações, conhecimento e poder.**

1. As pessoas recebem informações sobre o desempenho da organização: nas organizações em que a autoridade é delegada às pessoas, as informações estão disponíveis.
2. As pessoas têm conhecimento e habilidade para contribuir para as metas da organização: as organizações utilizam vários métodos de treinamento para proporcionar às pessoas o conhecimento e as habilidades de que necessitam para contribuir pessoalmente para o desempenho da organização em um ambiente de delegação de autoridade.

# *Empowerment*

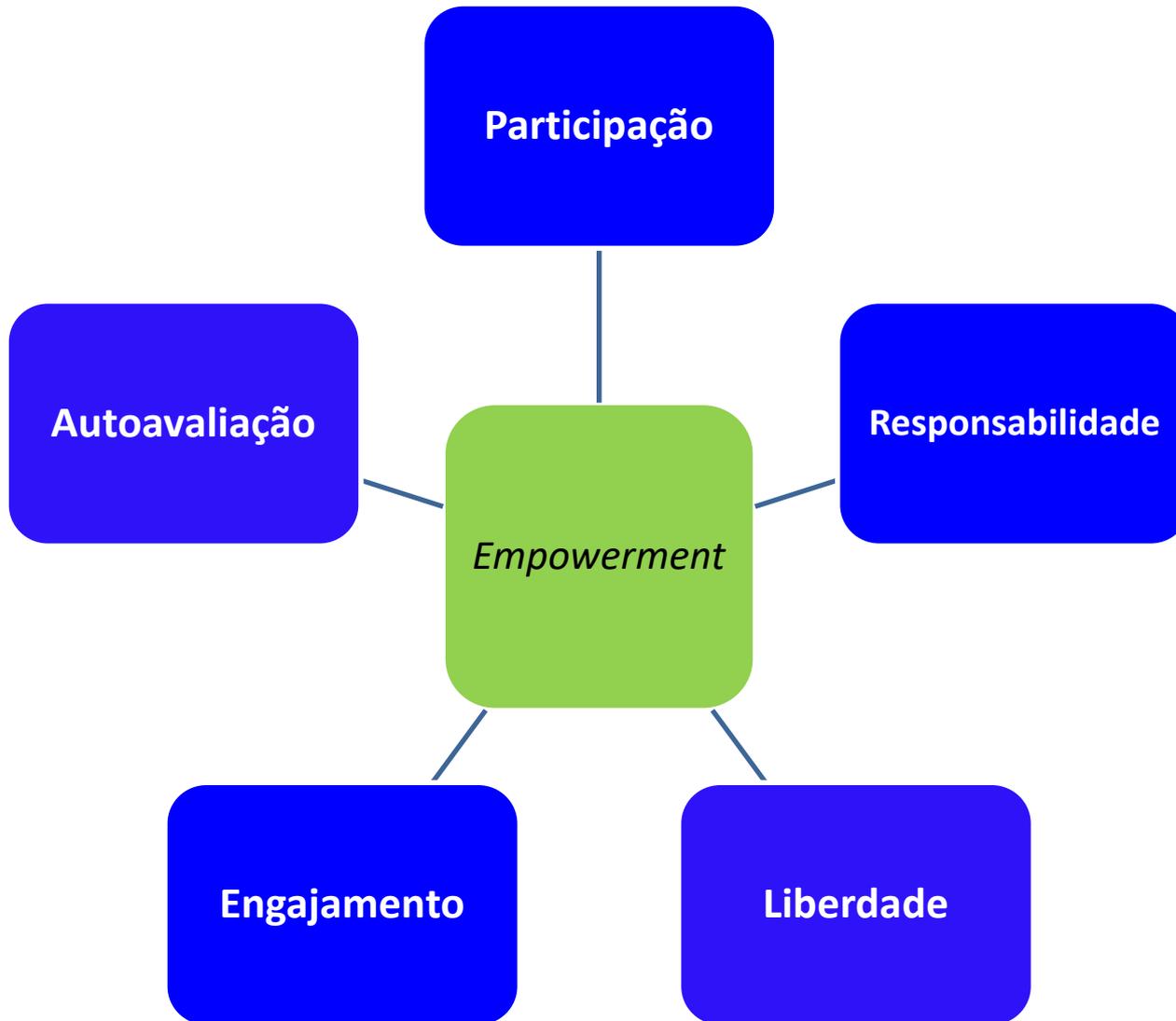


3. As pessoas têm poder para tomar decisões importantes: as organizações eficazes e eficientes estão concedendo às pessoas poder para influenciar os procedimentos de trabalho e os rumos da organização por meio das equipes de trabalho autogeridas; as equipes, conhecedoras das potencialidades e das limitações, têm liberdade para tomar decisões no cotidiano do trabalho.

A organização, por meio dos seus gestores, precisa desenvolver novas maneiras de trabalhar com sua equipe. Isso significa mudar da mentalidade apoiada nos métodos de comando autocrático, de controle impositivo e coercitivo sobre as pessoas; para a mentalidade apoiada no compartilhamento de ideias e de objetivos comuns.

O empoderamento das pessoas por meio da delegação de autoridade somente acontece, quando se observa cinco condições imprescindíveis:

# *Empowerment*



# *Empowerment*



- ✓ Participação direta das pessoas nas decisões da equipe.
- ✓ Atribuição de responsabilidade às pessoas pelo alcance de metas e resultados.
- ✓ Liberdade: autonomia para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho, façam seus programas de ação com a ajuda e o apoio do gestor.
- ✓ Atividade grupal e solidária e trabalho em equipe: tudo deve ser feito em trabalho conjunto. A equipe deve ser coesa, integrada, orientada, recompensada e apoiada.
- ✓ Avaliação do próprio desempenho da equipe: a autoavaliação do desempenho pela própria equipe torna-se um importante meio de retroação e melhoria constante.

# *Empowerment*



O *empowerment* não tem uma receita pronta, pois, cada organização terá uma implementação diferenciada. Todavia, quando aplicado corretamente, fortalece o espírito de equipe e estimula os colaboradores, o que faz com que eles se sintam mais responsáveis e comprometidos com os objetivos organizacionais, e traz vários benefícios, dentre eles:

- ✓ Foco no cliente (cidadão);
- ✓ Compromisso e colaboração;
- ✓ Tomada de decisão mais rápida;
- ✓ Processos mais eficientes – novas formas de trabalhar;
- ✓ Aumento na velocidade na resolução dos problemas;
- ✓ Melhoria no nível dos serviços;
- ✓ Criação de uma ponte para a formação de equipe de alto desempenho.