

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Apostila 3 – Equipes de Alto Desempenho

Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf

Objetivos do Encontro

- Contexto
- Equipes de alto desempenho: conceito.
- Porque nem sempre as equipes rendem?
- Os Quatros C's das equipes de alto desempenho.

As mudanças presentes na rotina das organizações, principalmente no setor público, que está sujeito às políticas governamentais, exige que a gestão de pessoas aconteça de forma estratégica para aplicar as competências e habilidades das pessoas de forma sinérgica para o enfrentamento deste dinamismo que requer respostas rápidas e corretas.

Neste sentido, a gestão de pessoas ampliou o seu foco e o seu papel, ao assumir um posicionamento estratégico, marcado por uma visão norteada pela produtividade baseada no aumento de desempenho das pessoas, onde a gestão de equipes é fator preponderante para que se alcance esse nível.

Souza e Macêdo (2020, p. 69) defendem que neste nível equipes bem estruturadas são um dos principais pontos que colaboram para a qualidade dos serviços prestados pelas organizações.

Conceição e Tolentino (2021) observam que “no setor público, onde a sociedade é o alvo de atendimento do Estado, as equipes colaboram para o aprimoramento do serviço público a ser prestado.”

O trabalho de equipe possibilita cooperação e autonomia, onde as decisões, respeitando-se alçadas, podem ser tomadas no nível de operação, o que proporciona velocidade no atendimento das solicitações e, por consequência, melhoria na qualidade dos serviços.

Para tanto, a equipe deve ter alcançado o patamar de equipe de alto desempenho, onde as competências e as habilidades de cada indivíduo, interagem e se complementam, independente da presença da liderança, para trazer resultados para a organização.

A equipe de alto desempenho precisa percorrer um caminho de aprendizado e autoconhecimento, que conduzirá a relacionamentos sólidos, fundamentados na confiança.

Equipes de Alto Desempenho



Dyer et al (2011, p. 23) definem:

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da organização, que passam a ser da equipe.

Em equipes de alto desempenho, os membros definem metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus objetivos.

Além disso, os membros dessas equipes estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.



Equipes de Alto Desempenho



Sólides (2022) define: equipes de alto desempenho são formadas por profissionais de excelência que atingem resultados acima do esperado, realizando ações conjuntas e simultâneas, baseadas na cooperação.

Assim, ter um grupo de trabalho composto por bons profissionais atuando em sinergia, aumenta as oportunidades da organização, principalmente em um cenário dinâmico e em constante mudança.

Vale destacar que, em equipes de alto desempenho, as habilidades e competências devem ser complementares. Logo, o engajamento entre os indivíduos é fundamental, assim como o comprometimento deles com a organização.



<http://solucaosistemas.net/blog/>

Equipes de Alto Desempenho



Agendor (2022), destaca as principais características:

- ✓ **Multidisciplinaridade:** profissionais de diferentes áreas, com experiências, conhecimentos e especialidades variadas;
- ✓ **Complementaridade:** as competências dos colaboradores devem se complementar;
- ✓ **Colaboração:** os profissionais trabalham de maneira colaborativa, com um ajudando ao outro;
- ✓ **Alinhamento:** os colaboradores estão em sintonia;
- ✓ **Comunicação:** a comunicação é clara e com o mínimo possível de ruídos;
- ✓ **Autonomia:** os colaboradores têm autonomia na execução de suas tarefas;
- ✓ **Confiança:** há confiança mútua entre líder e liderados;
- ✓ **Comprometimento:** os colaboradores se comprometem profundamente com os resultados.

Equipes de Alto Desempenho



Genyo (2022), destaca outras três características:

1º Liderança: a equipe de alto desempenho precisa ter uma liderança bem definida. Não pode haver dúvidas em relação a quem recorrer ou sobre quem é o responsável pela decisão final. Além disso, o líder precisa marcar presença nas rotinas de trabalho, sempre incentivando e inspirando o time.

2º Autogerência: a autogerência significa que, cada membro da equipe de alta performance é responsável por suas próprias funções. Não é papel do líder fiscalizar o tempo, as decisões e a execução das tarefas de um liderado.

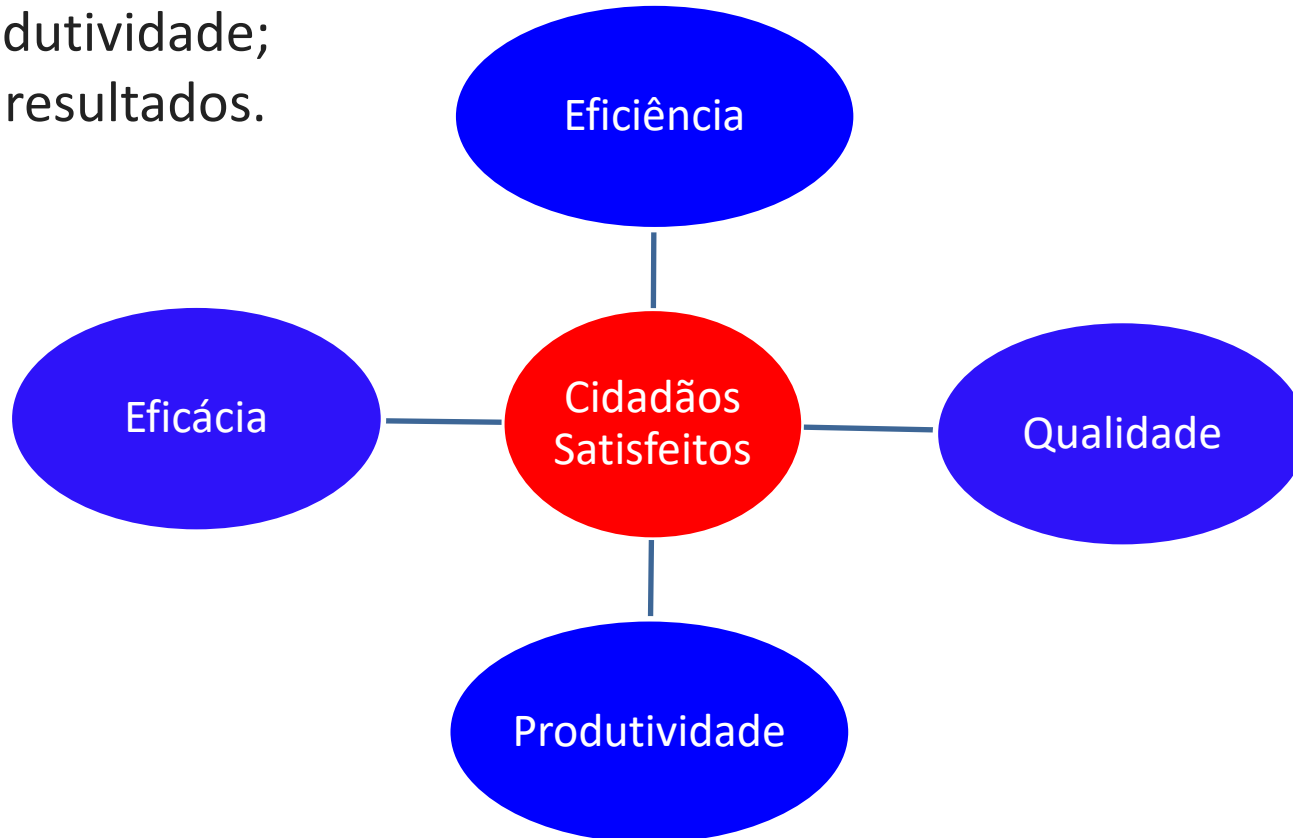
3º Antecipação: as equipes de alta performance são visionárias, isto é, pensam à frente! Essa capacidade de antecipação ajuda a prevenir problemas e situações que possam vir a comprometer o desempenho coletivo.

Equipes de Alto Desempenho



Vantagens:

1. Cidadãos satisfeitos com o nível dos serviços.
2. Melhoria no uso dos recursos;
3. Melhoria na qualidade dos processos;
4. Maior produtividade;
5. Melhores resultados.



Porque nem sempre as equipes rendem?



Dyer et al (2011, p. 22) alertam que o desempenho fraco da equipe representa uma grande preocupação no contexto econômico dos dias de hoje, porque a maior parte do trabalho executado atualmente é feita em um ambiente de equipe.

São várias as razões para um desempenho de equipe abaixo do esperado, dentre elas:

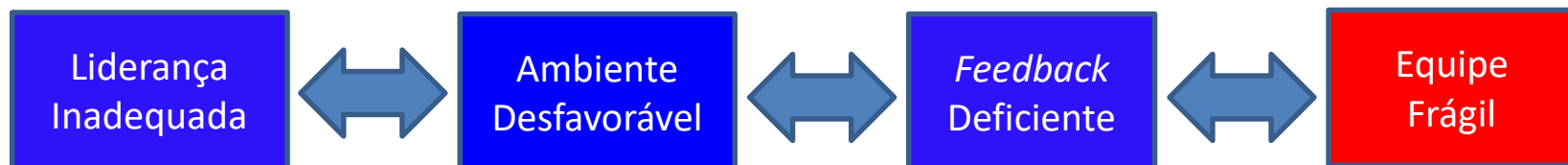
- Meta e Indicadores: a equipe pode não ter metas ou indicadores de desempenho claros;
- Composição da equipes: a equipe pode ser composta de pessoas inadequadas com o conjunto errado de habilidades para a tarefa em questão;
- Dinâmica da equipe: pode não estimular a criatividade e uma boa tomada de decisões;
- Deficiência no conhecimento: a equipe pode não saber como solucionar os seus próprios problemas e melhorar seu desempenho.

Porque nem sempre as equipes rendem?



Há outras perspectivas sobre os fatores que causam o baixo rendimento das equipes e estão ligados ao primeiro grupo de razões:

- **Liderança inadequada:** estilos de liderança que não estão alinhados ao perfil da equipe.
- **Ambiente de trabalho tóxico:** clima organizacional desequilibrado, marcado pela insegurança e desconfiança.
- **Feedback deficiente:** ineficiência ou inexistência de um sistema de avaliação, o que inclui a falta de reconhecimento.
- **Desenvolvimento da equipe frágil:** inexistência de ações para desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para a realização das atividades de forma autônoma.



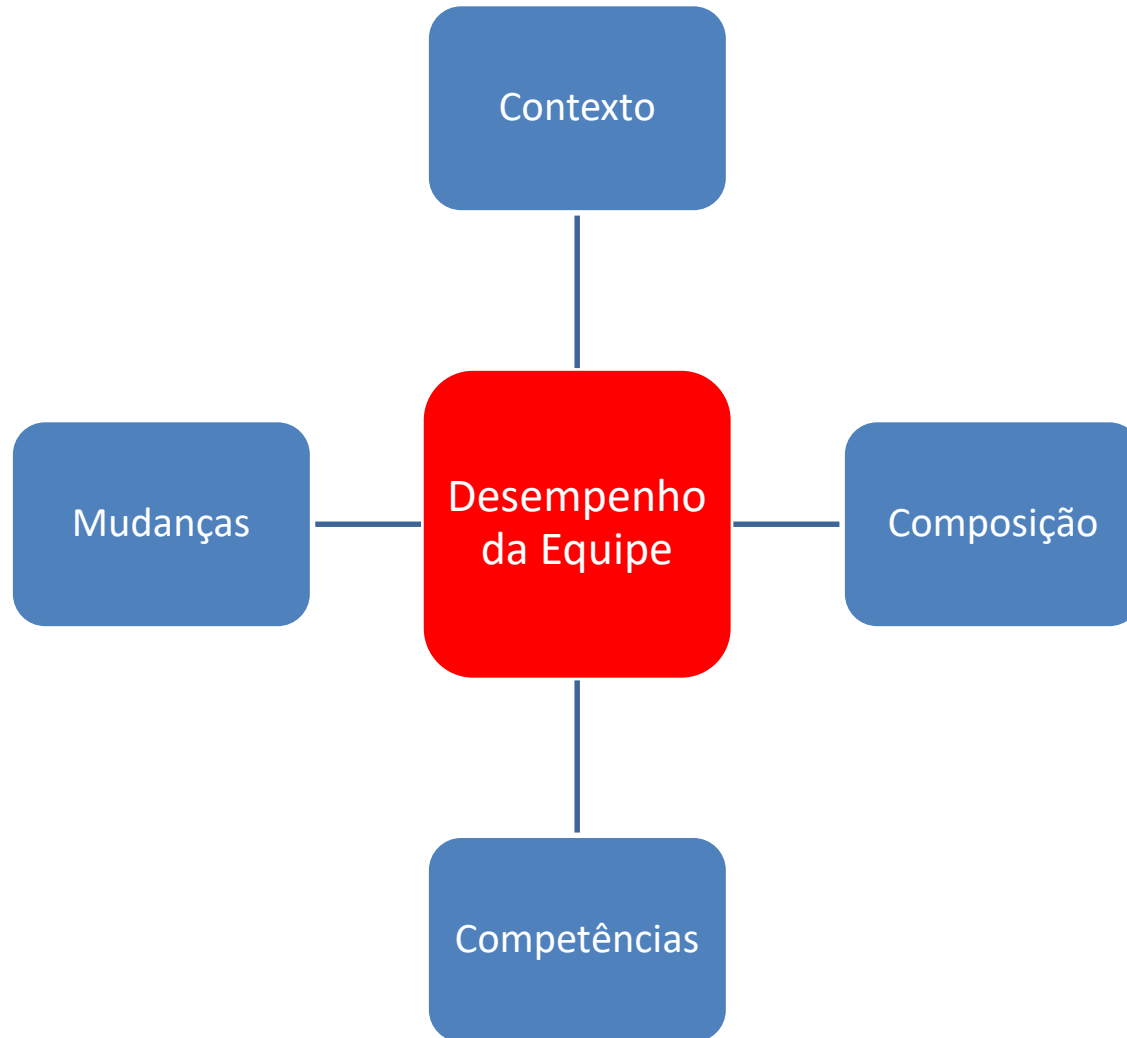
4 C'S das Equipes de Alto Desempenho



Dyer et al (2011, p. 23) propõem o modelo dos quatro fatores determinantes, denominados 4C's, que devem ser compreendidos e administrados para que as equipes atinjam um alto nível de desempenho:

- 1. Context:** o contexto da equipe - a necessidade de trabalho em equipe; o tipo de equipe necessária; a cultura, estrutura e sistemas que sustentam o trabalho em equipe;
- 2. Composition:** a composição da equipe - as habilidades, as experiências, a motivação dos membros da equipe e o tamanho dela;
- 3. Competence:** as competências da equipe - a capacidade da equipe de solucionar problemas, comunicar-se, tomar decisões e administrar os conflitos;
- 4. Change:** as habilidades da equipe para a gestão de mudanças - a capacidade da equipe de monitorar seu desempenho e promover mudanças conforme as necessidades organizacionais.

4 C'S das Equipes de Alto Desempenho



4 C'S das Equipes de Alto Desempenho



1. O contexto da equipe

Equipes de alto desempenho necessitam que a organização formal adote os seguintes procedimentos:

1. define metas mensuráveis de desempenho da equipe que sejam claras e convincentes;
2. assegura de que os membros da equipe compreendam que o trabalho em equipe eficaz é fundamental para atingir essas metas;
3. elabora sistemas de recompensas que valorizem o desempenho da equipe (mais do que o desempenho individual);
4. elimina obstáculos ao trabalho em equipe que as estruturas organizacionais formais podem criar;
5. promova uma cultura organizacional que apoie os comportamentos e processos voltados ao trabalho em equipe (por exemplo, todas as pessoas na organização compreendem que o sucesso é baseado em colaboração).

4 C'S das Equipes de Alto Desempenho



2. A composição da equipes

Equipes de alto desempenho precisam que a organização formal ofereça as seguintes condições:

1. estabelece processos para selecionar indivíduos para a equipe que sejam ao mesmo tempo capazes e motivados;
2. estabelece processos que desenvolvam as habilidades técnicas e interpessoais dos membros da equipe, bem como o seu comprometimento para o alcance das metas coletivas;
3. libere pessoas que não têm as habilidades ou a motivação necessárias;
4. gerencie a equipe de forma diferenciada, de acordo com as aptidões e a motivação de seus membros;
5. garanta que a equipe tenha o tamanho certo, o que normalmente significa certificar-se de que a equipe não é grande nem pequena demais para realizar a tarefa.

4 C'S das Equipes de Alto Desempenho



3. As competências da equipe

As equipes de alto desempenho requerem processos que permitam que seus integrantes:

1. expressem claramente as metas e os recursos para atingir os objetivos estabelecidos;
2. expressem claramente os meios necessários para atingir as metas, assegurando que os membros da equipe compreendam as suas atribuições e como o trabalho individual contribui para as metas coletivas.
3. tomem decisões;
4. comuniquem-se de maneira eficaz, o que inclui dar e receber *feedback*;
5. desenvolvam confiança e comprometimento com a equipe e suas metas;
6. solucionem desavenças ou desacordos.

4 C'S das Equipes de Alto Desempenho



4. As habilidades da equipe para gestão de mudanças

As equipes de alto desempenho desenvolvem a capacidade de mudar quando:

1. estabeleceram processos de desenvolvimento de equipes que resultaram na avaliação periódica do contexto, da composição e das competências da equipe, com o objetivo explícito de promover as mudanças necessárias para atingir de maneira eficaz as metas almejadas da equipe;
2. reconhecem suas forças e suas fraquezas;
3. Possuem a necessidade da melhoria contínua;
4. consolidaram uma filosofia entre os membros da equipe de que a constante mudança é necessária para atingir as demandas de um mundo em constante evolução.