

# COMO TRANSFORMAR UM GRUPO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Veja aqui os 7 estágios para criar e sustentar um time vencedor



**MARCO AURÉLIO MORSCH**  
Professor, Mestre em Administração de Empresas, consultor e palestrante.\*

**T**odo líder ou gestor tem como desafio montar e desenvolver equipes. Considerando que as pessoas são o ativo mais importante de qualquer organização, ter maestria na criação e sustentação de equipes de alta performance podem fazer toda a diferença para o alcance dos resultados organizacionais. Neste artigo, apresentamos um modelo útil e estruturado de como percorrer os estágios necessários para a criação, desenvolvimento e sustentação de equipes vencedoras.

## A DIFERENÇA ENTRE GRUPO E EQUIPE DE TRABALHO

Quando pessoas se unem em torno de um objetivo comum existe a formação de uma equipe ou time de trabalho. O propósito comum, a visão compartilhada de obje-

tivos e valores, a estruturação e alocação de recursos e a definição de atribuições, processos e responsabilidades aos membros da equipe qualificam o time de trabalho, muito mais do que um grupo que se reúne temporariamente para alguma atividade comum. Um grupo de trabalho que é montado para a realização de uma tarefa pontual ou um projeto específico, como os atualmente muito utilizados *squads* (equipes multidisciplinares com objetivo específico), por exemplo, pode ou não se configurar em uma equipe.

Uma equipe é um grupo de pessoas que não podem trabalhar sem depender umas das outras. Ou seja, eles têm alta interdependência um do outro. No entanto, um grupo não precisa ter interdependência. Um bom exemplo de grupo é um *call center*. Normalmente, em *call centers*, cada um atende por conta própria as solicitações do cliente e resolve o problema. Se um dos indivíduos do grupo do *call center* estiver bloqueado com um problema, o restante não será afetado. Eles ainda poderiam continuar trabalhando.

No entanto, uma equipe compartilha a responsabilidade da entrega e seu trabalho deve ser interdependente. Em outras palavras, os membros da equipe têm uma meta acordada e a única maneira de alcançá-la é trabalhando juntos.

Embora a diferença entre grupos e equipes seja tênue, alguns atributos, como os listados a seguir, definem uma verdadeira equipe ou time de trabalho:

- Consciência de propósito comum;
- Visão compartilhada de objetivos e valores;
- Senso de identidade;
- Recursos específicos;
- Atribuições e responsabilidades definidas;
- Papéis de liderança compartilhados;
- Sinergia (sucesso ou fracasso coletivo);
- Confiança mútua;
- Comprometimento individual e coletivo.

## COMO DESENVOLVER UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Existem inúmeros modelos e estratégias para o desenvolvimento de equipes na literatura de gestão. Um deles foi desenvolvido pelos consultores Allan Drexler e David Sibbet.

O modelo ilustra sete fases diferentes que os participantes de um projeto ou time costumam percorrer ao

longo de sua existência. Em cada estágio há uma pergunta básica que fazemos a nós mesmos naquele ponto de um projeto ou fase do desenvolvimento da equipe, e 'chaves' que descrevem os comportamentos dos membros da equipe que, por sua vez, indicam se esse estágio específico foi resolvido ou não.

As chaves descrevem os sentimentos que temos quando estamos construindo um estágio particular, bem como os sentimentos que temos quando esse estágio tenha sido concluído com sucesso. Por exemplo, o estágio 'Esclarecimento de Objetivos' é resolvido quando os membros da equipe exibem uma visão compartilhada. Pode ser não resolvido se os membros da equipe mostram apatia e ceticismo, e, se assim for, o estágio deve ser revisitado.

Muitos dos estágios podem parecer triviais e óbvios, mas a experiência mostra que cada equipe passa por todas as fases. Se uma equipe pula uma etapa, ela acabará retornando aquela fase mais tarde.

Se você está liderando uma equipe, é útil apresentar o modelo de desenvolvimento de equipe no início do projeto ou desenvolvimento da equipe. Após o início do projeto, pergunte aos membros de sua equipe em intervalos regulares:

- Em que estágio você está (ou seja, em que estágio do projeto ou desenvolvimento de equipe) você está?
- O que você precisa fazer para chegar ao próximo estágio?

Se você não tem certeza sobre em que estágio sua equipe se encontra, escreva algumas 'chaves' para cada estágio respectivo (conforme descrito a seguir), e pergunte: 'Qual delas se aplicam a você pessoalmente? Quais se aplicam a você como equipe?'

Não tenha medo de despertar sentimentos negativos entre os membros do grupo. Um conflito exposto é melhor do que aquele que ferve submerso sem solução através de vários estágios e força você a resolver problemas mais tarde, durante os estágios finais, que deveria ter sido tratado muito antes.

É importante ressaltar que você não deve tentar alinhar sua equipe rigidamente ao modelo. O modelo é simplesmente um auxílio à orientação: é uma bússola, não um marca-passo.

Os grupos avançam apenas quando um dos participantes se atreve a dar o primeiro passo. Como líder, você deve estar preparado para ser o primeiro a iniciar o processo e estar disposto a cometer eventuais erros.

## A SEGUIR, APRESENTAMOS OS 7 ESTÁGIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES:

### 1. Orientação

A questão básica no início do projeto ou desenvolvimento de equipes é: 'Para que estamos aqui?'. Neste estágio o grupo deve estabelecer o seu propósito, definir a identidade da equipe e criar o senso de time. Se esta etapa não é resolvida, você terá um grupo com desorientação, incerteza e medo.

### 2. Construção da Confiança

A pergunta básica aqui é: 'Quem é você?'. Neste estágio o grupo se coloca na posição de equipe, estabelecendo respeito mútuo, franqueza e confiabilidade. Se este estágio não for resolvido, o time enfrentará um estado de cautela, desconfiança e fachada.

### 3. Esclarecimento de Objetivos

Nesta fase, o time estabelece seus objetivos comuns e metas compartilhadas e a pergunta básica é: 'O que estamos fazendo?'. Você e sua equipe definirão as premissas que deverão ser observadas e uma visão compartilhada, clara e integrada dos objetivos. Se não for resolvida esta etapa, o time enfrentará dependência e resistência.

### 4. Compromisso

Neste estágio o time assume o comprometimento em torno do que fazer. A questão básica nesta etapa é: "O que iremos fazer?". As funções de cada membro são atribuídas, os recursos são alocados e as decisões são tomadas. Sua falta de resolução envolverá confusão no dia a dia e falta de engajamento e de comprometimento dos membros da equipe.

### 5. Implementação

A pergunta básica aqui é: 'Quem faz o que quando e onde?'. Este estágio envolve a clareza dos processos, alinhamento e execução com disciplina. Sua não resolução acarretará confusão e conflitos, falta de alinhamento e não cumprimento de prazos.

### 6. Alta performance

A questão básica neste estágio é uma exclamação: 'Uau!'. Aqui busca-se a interação espontânea, a sinergia e a excelência no alcance dos resultados. A falta de solução nesta etapa envolverá desarmonia e sobrecarga geral.

### 7. Renovação

A pergunta básica neste estágio é: "Por que continuar?". Esta etapa envolve o reconhecimento e celebração de vitórias, a maestria na gestão de mudanças e a sustentabilidade da força do time. A não solução deste estágio, por sua vez, acarretará um estado de tédio e *burnout*.

Os quatro estágios iniciais representam a criação do projeto ou do desenvolvimento de equipes, enquanto os três últimos representam o esforço de sustentação dos resultados. O líder deve ter em mente este modelo como uma sequência construtiva e sustentável, fluida e integrada, para transformar qualquer grupo em uma equipe de alta performance.



**Marco Aurélio Morsch** é professor, Mestre em Administração de Empresas, consultor e palestrante. Formado em Direito, pela UFRGS e Master em Tecnologia Educacional, pela FAAP, é coautor dos livros “Comportamento do Consumidor: Conceitos e Casos” (Pearson, 2005) e “Marketing Estratégico” (DVS Editora, 2004). Atualmente é professor nos Cursos de Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Atuou como executivo e gestor em diversas empresas, tais como Caixa, NET Serviços e Campos Advocacia Empresarial. Foi professor da FAAP por 19 anos, onde coordenou o Curso de Pós-Graduação em Marketing. Com mais de 20 anos de experiência em treinamento e desenvolvimento de executivos, em 2006 fundou a Morsch Consultoria, empresa de treinamento, palestras e educação executiva.

\* Este artigo foi originalmente publicado no site [Administradores.com](http://Administradores.com)