

**N**o início dos anos de 1980, Bill Greenwood e um pequeno grupo de trabalhadores dissidentes dos caminhos-de-ferro assumiram a maior parte da alta direção da Burlington Northern Railroad e criaram um negócio multimilionário em serviços ferroviários *piggybacking*<sup>\*</sup>, apesar da resistência genera-

---

<sup>\*</sup> No transporte ferroviário refere-se à prática de transportar reboques ou semirreboques num comboio de carga sobre um vagão plano. [*N. da T.*]

lizada e até mesmo da animosidade existente dentro da empresa. O Grupo de Produtos Médicos da Hewlett-Packard deve a maior parte de seu excelente desempenho aos esforços notáveis de Dean Morton, Lew Platt, Ben Holmes, Dick Alberding e uma mão-cheia dos seus colegas que revitalizaram um negócio de cuidados de saúde que muitos outros tinham descartado. Na Knight Ridder, a visão de «foco total no cliente» de Jim Batten instalou-se no jornal diário *Tallahassee Democrat* quando 14 entusiastas da linha da frente transformaram um regulamento para eliminar os erros numa missão de grande mudança e levaram o jornal inteiro junto com eles.

Estas são as histórias e o trabalho das equipas – verdadeiras equipas que executam e não

grupos amorfos a que chamamos de equipas porque achamos que o rótulo é motivador e entusiasmante. A diferença que existe entre as equipas que executam e outros grupos que não o fazem é um assunto ao qual a maioria de nós presta pouca atenção. Parte do problema reside em «equipa» ser uma palavra e um conceito tão familiar a todos. (Ver o quadro «Nem todos os grupos são equipas: como perceber a diferença.»)

Pelo menos era o que pensávamos quando nos propusemos a fazer uma investigação para o nosso livro *The Wisdom of Teams* (Harper-Business, 1993). Quisemos descobrir o que diferencia os vários níveis de desempenho de uma equipa, onde e como as equipas funcionam melhor, e o que a alta direção pode fazer para

melhorar a sua eficácia. Falámos com centenas de pessoas integradas em mais de 50 equipas diferentes em 30 empresas ou mais, da Motorola e a Hewlett-Packard à Operação Tempestade no Deserto e a Grupos de Escoteiras.

Descobrimos que existe uma disciplina básica que faz com que as equipas funcionem. Também constatámos que as equipas e o bom desempenho são inseparáveis: não se pode ter uma sem o outro. Mas as pessoas usam a palavra «equipa» de forma tão ligeira que isso se interpõe no caminho da aprendizagem e da aplicação da disciplina que conduz a um bom desempenho. Para que os gestores possam tomar boas decisões sobre se, quando ou como encorajar e utilizar as equipas, é essencial ser mais metuculooso acerca do que é e do que não é uma equipa.

A maior parte dos gestores defende o trabalho de equipa. E devem. O trabalho em equipa representa um conjunto de valores que incentiva a escuta e a resposta construtiva às opiniões expressas pelos outros, dando-lhes o benefício da dúvida, fornecendo apoio e reconhecendo os interesses e os empreendimentos realizados pelos outros. Esses valores ajudam as equipas a atuar, e também promovem o desempenho individual, bem como o desempenho de toda a organização. Mas o valor do trabalho em equipa por si só não é exclusivo das equipas, nem é o suficiente para assegurar o seu desempenho. (Ver «Melhorar o desempenho da equipa» no final deste artigo.)

Uma equipa também não é um grupo qualquer que trabalha em conjunto. Os comités,

conselhos e grupos de trabalho não são necessariamente equipas. Os grupos não se tornam equipas simplesmente porque é aquilo que alguém diz que eles são. Toda a força de trabalho de qualquer organização grande e complexa *nunca* é uma equipa, mas pense em como lhe é dada essa platitude com frequência.

Para compreender como as equipas produzem um desempenho extra, devemos fazer a distinção entre equipas e outras formas de grupos de trabalho. Essa distinção depende dos resultados do desempenho. O desempenho de um grupo de trabalho é o resultado daquilo que os seus membros fazem individualmente. Do desempenho de uma equipa fazem parte tanto os resultados individuais como aquilo a que chamamos de «produto do trabalho coletivo».

O produto do trabalho coletivo é o que dois ou mais membros fazem em conjunto, por exemplo, entrevistas, sondagens de opinião ou ensaios. O que quer que seja, um produto do trabalho coletivo reflete a participação conjunta e real de cada membro da equipa.

Os grupos de trabalho são predominantes e eficazes nas grandes organizações onde a responsabilização\* individual é muito importante. Os melhores grupos de trabalho reúnem-se para partilhar informação, perspectivas

---

\* No original, *accountability*. Não existe em Português um termo que expresse o significado exato. Tem sido traduzido como responsabilidade, responsabilização, prestação de contas, no sentido de autoavaliar o trabalho feito, responsabilidade com ética. No entanto, nenhum traduz com exatidão o termo em Inglês. Aqui optámos por traduzir por responsabilização. [*N. da T.*]

e *insights*; para tomar decisões que ajudem cada pessoa a executar melhor o seu trabalho; e para consolidar os níveis de desempenho individuais. Mas o foco é sempre nos objetivos e responsabilizações individuais. Os membros de um grupo de trabalho não assumem responsabilidade pelos resultados de outros que não sejam eles mesmos. Nem tentam desenvolver contributos suplementares de desempenho que exijam o trabalho em conjunto de dois ou mais membros.

As equipas diferem fundamentalmente dos grupos de trabalho porque requerem tanto uma responsabilização individual como uma responsabilização mútua. As equipas assentam em mais do que discussões, debates e decisões tomadas em grupo, em mais do que partilha de



informações e normas de desempenho de boas práticas. As equipas geram um produto de trabalho discreto através dos contributos dos seus membros. É isto que possibilita que os níveis de desempenho sejam maiores do que a soma das prestações individuais de quem faz parte da equipa. Dito de uma forma simples: uma equipa é mais do que a soma das suas partes.

O primeiro passo para desenvolver uma abordagem disciplinada à gestão de equipas é pensar nas equipas como unidades discretas de desempenho, e não apenas como um conjunto positivo de valores. Tendo observado e trabalhado com dezenas de equipas em ação, e constatado tanto casos de sucesso como de fracasso, oferecemos a seguinte reflexão. Pense nela como uma definição funcional, ou

melhor ainda, uma disciplina essencial que as verdadeiras equipas partilham: *uma equipa é definida como um pequeno número de pessoas com competências que se complementam e que estão empenhadas num propósito comum, num conjunto de objetivos de desempenho e numa abordagem pelos quais prestam contas reciprocamente.*

A essência de uma equipa é o compromisso comum. Sem isso, os grupos atuam a título individual; com isso, tornam-se uma poderosa unidade de desempenho coletivo. Este tipo de compromisso requer um propósito em que os membros da equipa possam acreditar. Quer o propósito seja «transformar as contribuições dos fornecedores na satisfação dos clientes», ou «tornar a nossa empresa novamente