

Eficácia Coletiva e Equipes de Alto Desempenho

Desenvolvendo e acompanhando equipes executivas de alto desempenho através de um processo estruturado de Eficácia Coletiva



Autor: Fred Donier

Março de 2023

O contexto e a centralidade das equipes de alto desempenho

Desenvolver equipes de alto desempenho é uma necessidade central das empresas que querem alcançar sucesso sustentável nos anos 2020.

No Século XX, o desempenho empresarial decorria da otimização de recursos e dos processos de negócio. Prevalencia o modelo de gestão 1.0, originado por Frederick Taylor e Henri Fayol, baseado nos princípios de comando e controle. Neste contexto, o indivíduo – líder era premente sobre a equipe de liderança e o restante do corpo social. Fazendo analogia com o esporte coletivo, o processo de formação dos líderes empresariais era centrado no treinamento técnico – físico, individual e tático (competências técnicas individuais e saber quem faz o que dentro da equipe).



No Século XXI, a partir dos trabalhos de autores tais como Gary Hamel e Simon Sinek surge o modelo de gestão 2.0, baseado nos princípios de conexão e colaboração. É uma gestão humanista, orgânica e pautada pela criação de sentido para os colaboradores. O foco está em responder à pergunta 'por que', e não mais apenas 'o que' e 'como'. Retomando a analogia esportiva, as equipes de executivos – atletas passam a exercitar sua inteligência emocional, sua mente e até sua alma, por exemplo, ao cocriar uma visão de futuro. Tal uma equipe olímpica, um comitê executivo não se limita a exercitar suas capacidades hard, integrando também o soft, para maximizar o seu desempenho.

Com a aceleração da transformação digital e do trabalho híbrido, as equipes de liderança adotam cada vez mais métodos ágeis no seu dia a dia, o que leva a uma necessidade de adaptação radical dos esquemas de pensamento. Por outro lado, as transformações contemplam escopos mais abrangentes, em nível de ecossistema, não apenas de empresa : as empresas estão em uma agenda de Transformação 3.0 ou Transformação Ampliada.

Alguns fatores reforçam a necessidade de desenvolver equipes de alto desempenho:

- Com a liderança autocrática cada vez menos aceita pelos Millenials, a coesão dos times de liderança perante o corpo social torna-se crítica. Os líderes precisam aprender a se alinhar continuamente para evitar a propagação de desalinhamentos dentro da empresa.
- A maior complexidade das organizações, tais como a ampliação do escopo funcional dos líderes (maior span of control) e o aumento dos vínculos de report nas estruturas matriciais, faz do trabalho eficaz em time um impacto direto na performance empresarial.
- A maior diversidade de perfis e culturas, resultante das agenda ESG e inclusão de minorias, das fusões sucessivas, e da globalização das equipes, aumenta a necessidade de investir no alinhamento interpessoal.
- A ampliação exponencial do trabalho remoto e híbrido e o impacto das novas tecnologias de comunicação requer a revisão meticulosa da governança operacional e do trabalho em equipe: uso de ferramentas digitais colaborativas, mídias sociais, e-mails, eficiência das reuniões, prazos e horários para responder às consultas via os diversos devices, e ao mesmo tempo preservando um equilíbrio saudável entre vida pessoal e vida profissional.
- A pressão crescente do tempo (competidores mais ágeis, organizações mais capilares, mais reuniões e/ou viagens), obriga os membros das equipes a otimizar o reduzido tempo que passam juntos, seja remotamente ou presencialmente.



– Em um contexto de desafios crescentes de saúde mental e de fenômenos de cultura tóxica, a identificação e o desenvolvimento dos talentos das pessoas passa a ser essencial para alavancar as forças das organizações de forma construtiva. As ações de mitigação/redução de fraquezas individuais perdem sentido e tornam-se menos efetivas para a coletividade.



O que caracteriza uma equipe de alto desempenho

Uma equipe de alto desempenho caracteriza-se por dois atributos bem específicos. Ela atinge e supera os resultados esperados, ou seja, as finalidades que a organização lhe atribui. Em segundo lugar, os resultados são atingidos de uma forma sustentável, respeitando os valores da organização e as pessoas, equilibrando o curto e longo prazo.

Segundo Vincent Lenhardt, renomado formador de líderes na Europa, o estágio de alto desempenho de uma equipe (estágio 3), que segue o primeiro estágio de “Coleção de indivíduos” e o estágio 2 de “Grupo Solidário”, é atingido mediante as seguintes condições:

- O modo de pensamento da equipe é holístico, baseado em uma visão compartilhada,
- Existe uma crença compartilhada que promove equilíbrio entre o eu, o você e os outros,
- Os valores da equipe são pautados pela coerência,
- O foco da equipe está centrado no sentido;
- Cada membro da equipe identifica-se com a organização, sua ecologia e parceria.

Conforme nossa experiência prática, passar do estágio 1 ao estágio 3 leva em média 12 a 24 meses para uma equipe que se beneficia de um acompanhamento periódico através de consultores ou coachs especializados.



Patrick Lencioni, autor de vários livros de sucesso, propõe um interessante modelo que destaca cinco alavancas de uma equipe de alto desempenho:

1. – Alta confiança mútua,
2. – Alta capacidade de explicitação de conflitos,
3. – Alto grau de compromisso em relação às decisões da equipe,
4. – Alto grau de responsabilização mútua;
5. – Foco elevado no resultado coletivo.

Mediante um diagnóstico realizado nestes cinco itens, a equipe desenvolve e implanta um plano de ação específico para corrigir os pontos mais críticos.

É comum observar no Brasil e nos países latinos, que por razões culturais a explicitação dos conflitos costuma ser um desafio relevante. A confiança mútua ou capacidade de cada indivíduo abrir as suas vulnerabilidades perante os pares é o grande alicerce para desenvolver as quatro outras alavancas. Equipes com baixa confiança mútua não atingem alto desempenho.

Como desenvolver uma equipe de alto desempenho / Processo de Eficácia Coletiva

Princípio: uma equipe de alto desempenho constrói-se sobre três pilares:

1. Um projeto comum compartilhado ou sonho coletivo: onde queremos chegar juntos daqui a alguns anos?
2. Conhecer-se e reconhecer-se mutuamente para capitalizar sobre a diversidade da equipe e para garantir uma boa convivência e capacidade de compartilhar problemas dentro da equipe.
3. Exercer no dia a dia práticas virtuosas e comportamentos gerenciais, que se tornem um patrimônio coletivo.

A construção de equipes de alto desempenho é um processo que contempla várias etapas. Ele começa pela cabeça da empresa propagando-se através de comportamentos exemplares dos líderes. Ele se desdobra através dos níveis gerenciais, e é concluído quando levado até as equipes operacionais.

A metodologia que denominamos Eficácia Coletiva inclui tipicamente 4 etapas de trabalho:

1. O diagnóstico, para identificar as oportunidades e criar a chamada para a transformação,
2. O alinhamento da equipe e decisão de adotar boas práticas,
3. A implantação das novas práticas;
4. A consolidação do processo, repassando periodicamente as etapas anteriores.



Algumas ferramentas contribuem ao processo, desde que empregadas com rigor por profissionais qualificados e experientes:

- Instrumentos de mapeamento de talentos (CliftonStrengths) e/ou de psicometria individual e de equipe (MBTI step 1 ou 2, Birkman, EQi 2.0),
- Ferramentas de governança operacional e de boas práticas gerenciais,
- Metodologia de coaching de equipe,
- Atividades andragógicas de integração, com debriefing e extração de aprendizados



Casos práticos de processos de Eficácia Coletiva

Resultados obtidos

A equipe da Crescendo aplicou mais de 150 vezes, desde 2004, o processo de Eficácia Coletiva para desenvolver o alto desempenho de equipes executivas e gerenciais oriundos de diversas empresas nacionais e internacionais. Seguidas vezes, nossa equipe foi convidada para exportar esta metodologia para outros países a partir da experiência bem-sucedida no Brasil.

A seguir, elencamos alguns cases de sucesso, que tivemos a satisfação de acompanhar e cujos resultados foram apresentados publicamente:



– O caso da integração pós-fusão do Comitê de Direção Sanofi-Aventis Brasil em 2005. A elevada integração da equipe de liderança foi reconhecida pela Casa Matriz como sendo um dos principais pontos fortes da fusão no Brasil. A empresa tornou-se líder do mercado farmacêutico nacional e reconhecidamente a mais brasileira entre as farmacêuticas internacionais.

– O caso “Liberar as energias” da ex-Acesita (hoje Aperam South America) entre 2006 e 2008. O processo de Eficácia Coletiva foi decisivo para consolidar um importante programa de transformação organizacional e cultural da empresa. O programa foi exportado para a casa matriz na ArcerlorMittal Stainless na Europa onde foi aplicado junto às equipes de liderança, de RH e Comunicação.

– O caso Eficácia Coletiva do Comitê de Direção Galderma Brasil entre 2009 e 2012. A nova equipe de direção, formada em 2009, assumia em um contexto de perda de participação de mercado e de perda de talentos para a concorrência. Dois anos depois, com base em uma equipe de liderança de alto desempenho, a empresa aumentara seu tamanho em 60% e seu lucro em 140%, atingindo todas suas metas e reconquistando participação de mercado e reduzindo fortemente o seu turnover. O processo teve sequência com o Management Team Brasil, em 2019 e 2020, em contexto de profunda transformação da empresa na transição da gestão da Nestlé para o fundo de private equity EQT.

– O caso TotalEnergies EP Brasil em 2017-18. O grande desafio da TotalEnergies era iniciar a primeira operação de produção no Pré-Sal brasileiro fora da Petrobrás alinhando uma equipe local de alto nível e um grupo de 70 expatriados advindos das mais diversas regiões do mundo. O processo de Eficácia Coletiva foi aplicado com foco no Comitê de Direção, seguido de um processo de alinhamento intercultural da filial inteira. Este programa de sucesso foi exportado para a TEP Moçambique em 2021 em um contexto de grandes desafios com uma grave crise de segurança, o Covid19 e um processo de integração cultural pós-fusão complexo.

Fred Donier é Fundador e Ceo da Crescendo – fred@crescendo-consult.com.br