



SHUTTERSTOCK

EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE 6 COMPORTAMENTOS PARA CHEGAR LÁ

Por **João Roncati**

Logo após uma carreira executiva de escalada rápida, iniciei meus primeiros passos em consultoria. Como sócio júnior, fui designado para um projeto em uma grande empresa do mundo de telecom: eu precisava conduzir um teambuilding.

Vivíamos o auge do teambuilding. Multiplicavam-se palestrantes, livros, técnicas que buscavam capturar a “mágica” de equipes de alta performance e levá-las para o mundo corporativo. Em geral, a abordagem era desenvolvida em workshops *outdoor*, em ambientes convidativos e com atividades de vivências. Certamente, algo muito positivo e agradável, em que a ludicidade ajuda muito a sensibilizar a vivenciar, de forma caricata, a

sinergia de um time.

Mas, como na usual busca por atalhos que nós, seres humanos, adotamos, a abordagem era, às vezes, “panacéica”: parecia como remédio para todos os males ou, pelo menos, para um conjunto muito maior do que deveria.

Foi num contexto de muito entusiasmo e expectativa sobre os resultados de um teambuilding que eu fui dirigir um workshop de dois dias com esse tema.

Confesso que não fiquei totalmente confortável: sempre fui crítico da generalização de abordagens e ferramentas (“panacéicas”, como já disse) e desconfiava que estávamos sensibilizando, mas não transformando. Re-

almente, tocávamos as pessoas, mas construíamos equipes de alta performance?

Acontece que essa sensibilização era viável pois extraímos grande parte das variáveis e pressões da vida cotidiana. Funcionava. Mas funcionava ali, fora da empresa. Na segunda-feira, ou após a vivência, “reinstalavam-se” os passivos, as diferenças, a competição por orçamento, ou seja, a “vida real”. Caía por terra o “espírito de equipe”.

Percebi que parte das abordagens apenas reproduzia as características dos times. Foi esse incômodo que me levou a pesquisar, não as características, mas a forma de chegar até lá, a esse estágio diferente da interação das pessoas nos grupos de convivên-

cia, no trabalho ou no esporte, por exemplo.

E da pesquisa (acadêmica e vivencial) construí o modelo que passei a chamar de 6Cs (graças à grande riqueza de nosso idioma!): um conjunto de seis comportamentos ou, até melhor, estágios a serem construídos, solidificados e cumulativamente instados e transmitidos. Os 6Cs seriam capazes de levar um grupo ao estágio de equipe, vivenciando a sinergia de fato.

Esses 6Cs estão sintetizados abaixo.

Comunicação

O grupo precisa estabelecer um patamar de comunicação que não seja menos do que suficiente para que todos saibam exatamente quais são os seus objetivos e quais resultados deverão ser alcançados. *Resultante*: foco, alinhamento.

Compartilhamento

Conquistada a “comunicação alinhadora”, o compartilhamento passa a ser necessário para que todos saibam, a cada passo, os ajustes necessários, os fracassos, os aprendizados, os redirecionamentos, enfim, as condições para a realização do resultado. *Resultante*: respeito, maturidade.

Cooperação

Instalar a cooperação vai além da disposição de estar junto, mas de compreender os ritmos individuais e constituir um ritmo conjunto. *Resultante*: início da sinergia.

Competência

Refere-se à capacidade individual de “dar conta” dos desafios da jornada. É a capacidade que permitirá a realização. *Resultante*: interação qualificada.

Confiança

Pode ser materializada pela segurança individual sobre os demais membros do grupo, de que eles têm as competências necessárias, estão dispostos a cooperar, a compartilhar e comunicar em um nível que os conforte e assegure que todos irão realizar juntos. Concretamente: acreditar nos

membros do grupo, dado o desafio. *Resultante*: sinergia.

Cumplicidade


Cada membro do grupo assume que, desde a comunicação e o compartilhamento, o “eu conquisto” foi plenamente substituído por “nós conquistamos”. O grupo assume o sucesso ou o fracasso. *Resultante*: fortalecimento da ligação e da proteção entre os membros do grupo.

Considero que há uma relação “hierárquica” entre esses comportamentos. Não é possível iniciar a jornada de seu desenvolvimento pela cumplicidade. Perceba que a comunicação e o compartilhamento são disposições individuais, a cooperação e o reconhecimento da competência advêm da interação entre duas pessoas ou mais e a

confiança e a cumplicidade são retornos que obtemos quando passamos pelos Cs anteriores.

Foi bastante comum encontramos, em muitos diagnósticos que realizamos, organizações com problemas evidentes de performance (refletidos em resultados de uma forma geral e no clima organizacional), em que o nível de confiança entre os profissionais era bastante baixo.

E ainda é possível questionar: você, leitor, consegue desenvolver num ambiente organizacional uma cumplicidade com profissionais em quem não confia, que não têm competência, que não compartilham? Certamente não!

Olhem para as suas equipes e reflitam: estou construindo as condições para uma equipe de alta performance? Tenho certeza de que os 6Cs irão ajudá-los. 



João Roncati é
diretor da consultoria
People + Strategy