

THE FIVE
BEHAVIORS
OF A COHESIVE
TEAM®

Os 5 Comportamentos de uma Equipe Coesa®

Desenvolvimento Pessoal

Baseado no best seller do *The New York Times*
Os 5 Desafios das Equipes escrito por Patrick Lencioni

Hicon

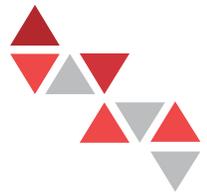
Carlos Barbosa

05.03.2024

Este relatório é fornecido por:
Hicon Consultoria e Treinamento
hicon@hiconconsultoria.com.br
(55-11-3819-4966)

AMOSTRA

Você e os 5 Comportamentos®



Carlos, certamente você já fez parte de várias equipes. Então, provavelmente, você sabe o quanto pode ser frustrante quando as equipes não funcionam bem. A politicagem, a falta de alinhamento e as ineficiências consomem tempo e energia preciosos que poderíamos usar em outras atividades. Às vezes, parece que nossas equipes acabam nos atrasando mais do que nos ajudam a seguir em frente.

A verdade é que não passamos muito tempo conversando sobre o que podemos fazer para melhorar nossas equipes, mesmo sendo algo que tem um impacto tão grande em nossas vidas.

Ninguém realmente diz a você como ser uma boa colega de equipe.

É aí que entram os *5 Comportamentos de uma Equipe Coesa*®. Baseado no livro mais vendido de Patrick Lencioni *Os 5 Desafios das Equipes*, é um modelo simples, mas poderoso, que ajuda a desenvolver as habilidades para se tornar melhor como colega de equipe e a começar a construir equipes mais fortes. Embora o processo exija persistência e muito trabalho, as pessoas têm usado com sucesso o modelo de Lencioni para melhorar a vida de suas equipes há mais de 15 anos.

E agora, você tem a chance de fazer a diferença em suas equipes. ▶▶▶

Este relatório apresenta os princípios de um bom trabalho em equipe. Você aprenderá sobre o modelo e como os cinco comportamentos se interconectam, criando uma estrutura para a construção de equipes coesas. O conteúdo personalizado, com base nos resultados da sua avaliação para o já conhecido modelo de personalidade Everything DiSC® ajuda a entender o que você traz para suas equipes e onde você pode continuar crescendo.

Mais importante ainda, você vai adquirir habilidades que poderá levar para suas equipes e começar a fortalecê-las.

Esses cinco comportamentos formam a estrutura de uma equipe coesa



Para serem realmente coesas, as equipes precisam ter:

- ▶ **Confiança uns nos outros**
Quando os membros da equipe são genuinamente transparentes e honestos entre si, eles são capazes de construir confiança baseada em vulnerabilidade.
- ▶ **Engajamento no conflito em torno de ideias**
Quando há confiança, os membros da equipe são capazes de se envolver em um debate construtivo e não filtrado de ideias.
- ▶ **Comprometimento com as decisões**
Quando os membros da equipe são capazes de oferecer opiniões e debater ideias, é mais provável que se comprometam com as decisões.
- ▶ **Responsabilidade mútua**
Quando todos estão comprometidos com um plano de ação claro, todos estarão mais dispostos a responsabilizar-se mutuamente.
- ▶ **Foco em alcançar os resultados coletivos**
O objetivo final de construir mais confiança, conflito produtivo, comprometimento e accountability é apenas uma coisa: alcançar resultados.

Tudo começa com você



Carlos, vamos começar este relatório destacando alguns aspectos que aprendemos sobre você por meio dos resultados da sua avaliação:

Você provavelmente é uma pessoa confiável e firme que trabalha de maneira constante e consciente para produzir resultados de alta qualidade. Provavelmente, você define altos padrões para si mesma e investe tempo e energia para garantir que não cometa erros ou decepcione sua equipe. Como resultado, seus colegas de equipe esperam que você faça seu trabalho com precisão, rigor e cuidado. E como você considera as necessidades de outras pessoas, provavelmente está disposta a ajudar os colegas de equipe que procuram sua ajuda ou conhecimento, mesmo que isso signifique deixar de lado suas próprias necessidades. Você tem um forte desejo de estabilidade e previsibilidade e pode se esforçar para criar uma zona de conforto segura ao seu redor, irradiando uma sensação de calma e ordem, sempre se esforçando para estar bem preparada e refletindo cuidadosamente antes de falar ou agir.

Você e os 5 Comportamentos®



Confiança

À medida que a conhecem, seus colegas de equipe podem achar que você é acessível, porque você tende a ser paciente, calma e cortês. Como resultado, as pessoas podem se sentir seguras ao procurá-lo com preocupações ou solicitações de ajuda, reconhecendo que você fará o possível para auxiliá-las. Ao mesmo tempo, como você costuma ser reservada, pode resistir a se abrir muito rapidamente, preferindo manter um perfil discreto, manter suas preocupações em segredo e manter um senso de privacidade.



Conflito

Você tem a tendência a falar de forma clara e reflexiva, preferindo pensar cuidadosamente nas ideias antes de compartilhá-las. Portanto, você pode não estar inclinada a mergulhar em um debate apaixonado, principalmente se for provável que isso abale a estabilidade que você deseja. E também, se as coisas esquentarem, você pode ficar tentada a se retirar completamente. Porém, quando você participa, pode incentivar o debate saudável através de seu comportamento calmo, foco na lógica e atenção às opiniões dos outros.



Comprometimento

Você costuma ser acolhedora e provavelmente tem um forte desejo de corresponder às expectativas de seus colegas de equipe. Portanto, mesmo que você não concorde com uma decisão da equipe, você faz o possível para aceitá-la. Para atender ao seu próprio alto padrão de desempenho, provavelmente você precisa saber exatamente o que se espera de você. Portanto, você pode procurar o tipo de clareza em torno das decisões que podem ajudar as equipes a avançar com compromissos mais sólidos.



Accountability

Você gosta que as coisas ao seu redor sejam calmas e harmoniosas e também é uma pessoa reservada. Portanto, você pode se fechar ao pensar em introduzir o caos em seu mundo, confrontando colegas de equipe sobre problemas. Se alguém não atender às suas expectativas, você pode ignorá-lo ou refazer o trabalho sozinha, em vez de dar um feedback negativo. Mas, como você costuma ser diplomática quando fala, os colegas de equipe podem ser receptivos ao seu tipo moderado de abordagem.



Resultados

Dado seu foco constante e seu desejo de fazer as coisas corretamente, você provavelmente trabalha com muito zelo para fazer sua parte e atingir os resultados coletivos. Você pode preferir uma abordagem sistemática e uma rotina silenciosa para poder dedicar cuidado e concentração a algumas das tarefas mais demoradas e detalhadas que são essenciais para chegar no resultado. E como você valoriza a exatidão e a precisão, sua equipe provavelmente conta com você para produzir um trabalho de alta qualidade.

Construindo Confiança



O primeiro e fundamental comportamento de uma equipe coesa é a confiança. Embora muitas pessoas pensem em confiança como a capacidade de prever o comportamento de uma pessoa com base em experiências passadas, não é sobre isso que estamos falando aqui. Pelo contrário, no contexto de uma equipe coesa, confiança significa:

uma disposição de ficar completamente vulnerável um ao outro: baixar a guarda, admitir nossas falhas e pedir ajuda.

A confiança baseada na vulnerabilidade só pode existir quando temos certeza de que as intenções de nossos colegas são boas e que não há motivo para proteger-se ou ser cuidadosa com a equipe. Sem isso, os membros da equipe desperdiçam tempo e energia escondendo suas fraquezas e erros, hesitam em procurar ajuda e podem assumir o pior das intenções e habilidades de seus colegas.

Quando há confiança em nossas equipes, podemos investir toda a energia que seria necessária para gerenciar as impressões de nossos colegas de equipe e usá-las de maneira mais produtiva. Podemos recorrer às habilidades coletivas e ao apoio de nossas equipes para facilitar nosso trabalho. E teremos uma base sólida sobre a qual podemos construir todos os outros aspectos do trabalho em equipe.



Dean Drobot/Shutterstock

Como é ter confiança em uma equipe?

- ▶ Estar aberta e ser genuína uns com os outros
- ▶ Desculpar-se e ser sincera sobre fraquezas e erros
- ▶ Dar um ao outro o benefício da dúvida, ao invés de tirar conclusões precipitadas
- ▶ Pedir ajuda e opiniões uns aos outros sobre suas áreas de responsabilidade

O que torna mais fácil para *você* criar Confiança?

Carlos, você valoriza a privacidade e a estabilidade, portanto pode achar mais fácil criar confiança em um ambiente previsível e de pouca pressão, onde você pode dar pequenos passos de forma experimental para se abrir. À direita, estão alguns fatores específicos que podem ajudar você a desenvolver confiança baseada em vulnerabilidade. Revise esta lista para ter uma compreensão mais profunda de si mesma e deste comportamento.

- ▶ Trabalhar em um ambiente calmo e harmonioso, livre do caos
- ▶ Estar em uma cultura em que os erros são uma parte esperada do processo de crescimento
- ▶ Trabalhar em uma equipe em que você não precisa ser agressiva para ser ouvida
- ▶ Ter espaço para se abrir no seu próprio ritmo

Sendo vulnerável



Agora que você sabe o que ajuda a desenvolver a **confiança baseada em vulnerabilidade**, vamos falar sobre o que pode dificultar as coisas. Às vezes, a confiança pode ser um desafio. Todos temos medos e preocupações que podem nos fechar e dificultar que fiquemos mais abertos. Estar ciente desses medos pode facilitar sua superação.

Razões pelas quais *provavelmente* você se fecha

Você costuma ser uma pessoa reservada e inclinada a criar uma zona de conforto segura ao seu redor. Portanto, em vez de tomar uma posição e correr o risco de se abater, você pode preferir minimizar sua exposição ficando quieta em segundo plano.



Não querer se expor



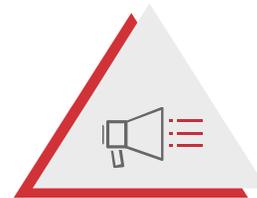
Medo de parecer uma pessoa tola

Você provavelmente quer que seus colegas de equipe pensem bem de você, portanto, às vezes, você mantém-se discreta, preocupada com o fato de que, ao falar sem inibição, pode expor você ao risco de constrangimento.

Você investe muita energia na criação de seu trabalho com precisão e com alta qualidade e deseja ser vista como confiável. Como resultado, você pode abster-se de pedir ajuda ou revelar uma fraqueza por se preocupar em estar transmitindo falta de competência.



Não querer parecer incompetente



Medo de crítica

Como você se esforça muito para fazer as coisas certas, pode ser sofrido sentir que você errou o alvo. Portanto, você pode ter a tendência de guardar os erros para evitar críticas.

Crédito da imagem: Max Gribodov/Shutterstock

Por que as outras pessoas podem se fechar

Seus colegas podem compartilhar algumas das preocupações listadas acima ou, às vezes, hesitar por outros motivos, como os listados abaixo. Alguns desses motivos também podem segurar você. Ao entender por que os outros às vezes têm dificuldades, você pode começar a pensar no que pode fazer para ajudá-los a se sentirem à vontade em se abrir.

Não querer ser um fardo
Não querer que se aproveitem de você
Preocupação em parecer uma pessoa fraca
Medo de perder a harmonia
Medo de não gostarem de você

Medo de desaprovação
Antecipar a negatividade
Medo de parecer ingênua
Não querer perder a influência
Medo de perder o controle

Como construir Confiança



Com o conhecimento de seus pontos fortes e as coisas que podem fazer você se fechar, você pode começar a procurar maneiras de construir confiança em suas equipes. Isso não vai acontecer da noite para o dia. Criar confiança requer experiências compartilhadas ao longo do tempo, várias ocasiões de acompanhamento para desenvolver credibilidade e um entendimento profundo dos atributos únicos de seus colegas. Mas trabalhar para desenvolver os hábitos listados abaixo podem ajudar você a acelerar esse processo com seus colegas de equipe.

Desenvolva bons hábitos de Confiança

Esses hábitos foram personalizados com base nos resultados da sua avaliação. Escolha pelo menos um para se concentrar e descreva abaixo como você pode colocá-lo em prática. Você pode voltar a esta página quando criar seu plano de ação ao final deste relatório.

Esteja disposta a se abrir

- ▶ Lembre-se de que você não precisa alcançar a confiança baseada na vulnerabilidade com uma grande confissão ou fraqueza.
- ▶ Se revelar preocupações, opiniões ou erros que você normalmente guarda para si parecer assustador, pratique abrir-se para colegas de equipe aos poucos, correndo pouco risco.

Peça ajuda quando apropriado

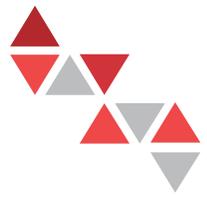
- ▶ Como você tende a ser uma pessoa reservada e deseja que os colegas de equipe sintam que podem contar com você, você pode ter a tendência a resolver os problemas sozinha, em vez de pedir ajuda. Lembre-se de que pedir ajuda não significa que você não pode fazer seu trabalho.
- ▶ Reconheça também que pedir ajuda geralmente produz melhores resultados e pode ser muito mais eficiente do que tentar resolver o problema por conta própria.

Leve mais tempo conhecendo seus colegas

- ▶ Tome a iniciativa de perguntar a seus colegas sobre eles mesmos e permita que eles conheçam você pessoalmente.
- ▶ Você costuma ser uma pessoa bastante privada, mas lembre-se de que compartilhar e aprender coisas básicas sobre a vida um do outro pode estimular a empatia e quebrar as barreiras da equipe.

Colocando em prática

Use esse espaço para descrever maneiras de aplicar o(s) hábito(s) escolhido(s) em suas equipes. Que benefícios isso pode trazer?



Conectando Confiança e Conflito

Ao criar confiança, uma equipe transforma o conflito em algo poderoso e construtivo. Os membros da equipe se sentem seguros em participar de debates acalorados e, às vezes, emocionais, sabendo que não serão punidos ou ofendidos por dizerem algo que poderia ser interpretado como destrutivo ou crítico.



Quando há confiança, o conflito não passa de uma busca da verdade, uma tentativa de encontrar a melhor resposta possível.

Como isso afeta *você*, Carlos?

Como a construção de confiança ajudará você e seus colegas de equipe a se envolverem em conflitos produtivos?

- ▶ Carlos, se você puder resistir ao impulso de filtrar suas palavras, poderá contribuir livremente com seus pensamentos para um debate de ideias genuíno.
- ▶ Se você puder superar as preocupações de que sua sinceridade pode expô-la a críticas ou constrangimentos, é mais provável que enfrente os problemas difíceis que podem estar impedindo a equipe.
- ▶ Ao fazer um esforço para se conectar com seus colegas de equipe, você terá um entendimento mútuo mais profundo que facilitará a todos que baixem a guarda. Isso pode ajudar você e seus colegas de equipe a se sentirem mais à vontade para expressar suas opiniões honestas e preocupações durante o debate.

Promovendo o Conflito

O conflito é frequentemente considerado tabu, especialmente no trabalho, e as pessoas podem gastar quantidades excessivas de tempo e energia tentando evitar debates acalorados que são essenciais para qualquer grande equipe.

Mas as equipes que estão realmente dispostas a se envolver em conflitos *produtivos* resolvem os problemas e criam as melhores soluções possíveis no menor período de tempo. Para nós, conflito produtivo significa:

o debate focado em conceitos e ideias, evitando ataques pessoais e mesquinhos.

Esse tipo de debate ideológico está muito longe das lutas e politicagens destrutivas que atrapalham algumas equipes. E é muito mais produtivo do que discussões mornas, onde as pessoas retêm suas verdadeiras opiniões e deixam questões vitais, mas difíceis, sem solução.



ESB Essencial/Shutterstock

Como é ter conflito produtivo em uma equipe?

- ▶ Expressar suas opiniões, mesmo correndo o risco de causar discordância
- ▶ Buscar as opiniões de seus colegas de equipe durante as reuniões
- ▶ Confrontar e lidar com as questões mais importantes e difíceis
- ▶ Explorar as ideias de todos para encontrar as melhores soluções

Em que *você* contribui?

- ▲ Carlos, dada a sua tendência de ser cortês e paciente, você provavelmente demonstra uma vontade de ouvir que pode facilitar a troca de opiniões entre os colegas de equipe.
- ▲ Você tende a ser uma pessoa objetiva, portanto, sua capacidade de separar fatos de emoções pode manter a equipe focada no assunto em questão.
- ▲ Como você tem tendência a ser calma, você traz uma sensação de serenidade durante o debate, ajudando a aliviar a tensão não saudável.

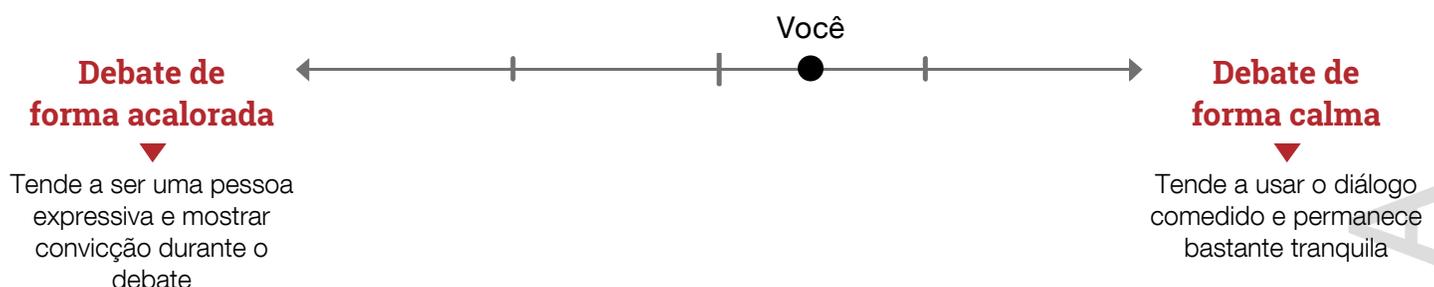
O que *lhe* causa estresse?

- ▲ Você tende a ter uma fala calma e prefere refletir com cuidado antes de falar. Portanto, pode ser cansativo fazer-se ouvir entre colegas de equipe mais francos, principalmente se isso significar falar antes que você esteja pronta.
- ▲ Você prefere que as coisas ao seu redor permaneçam calmas. Portanto pode ficar desconfortável e se sentir tentada a se retirar quando o debate se aquece ou quando há confronto com colegas argumentativos da equipe.
- ▲ Você provavelmente quer estar bem informada sobre qualquer tópico que esteja sendo discutido. Portanto, pode ser estressante entrar em um debate despreparada ou sem os fatos da situação.

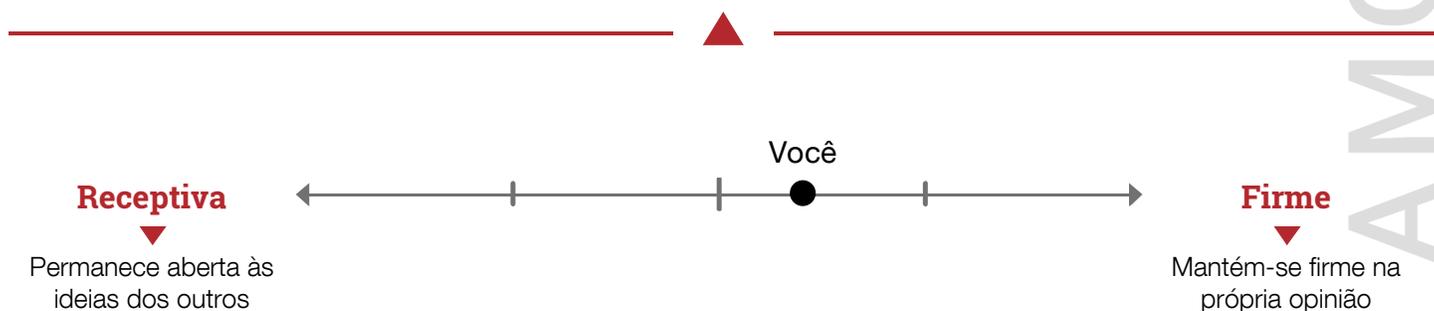


Sua abordagem ao Conflito

Para ajudar a entender mais sobre como você pode abordar conflitos, as escalas nesta página mostram algumas de suas tendências naturais. Sua localização em cada escala foi marcada com base nos resultados da sua avaliação. Estar ciente de suas inclinações pode ajudar você a entender como é provável que você lide com esse comportamento e onde pode precisar se desenvolver mais.



Como você é reservada e se esforça para manter a calma ao seu redor, você provavelmente permanece calma durante o conflito. Você pode ficar um pouco contida ao falar e refletir cuidadosamente sobre suas ideias antes de compartilhá-las. E, dada a sua tendência de ser paciente e atenciosa, você provavelmente deixa espaço para as pessoas se manifestarem. Isso ajuda a todos a expor suas ideias e dá tempo para refletir sobre os problemas. Sua forma contida pode dificultar sua entrada em um debate acalorado e, às vezes, impede que os colegas de equipe reconheçam o quão forte pode ser sua opinião.



Você tende a ser uma pessoa acolhedora, mas pode haver momentos em que você esteja tão apegada às suas opiniões que é difícil deixá-las de lado. A defesa de suas opiniões pode contribuir para um debate saudável, pois isso garante que suas ideias sejam totalmente ouvidas e analisadas. Mas como você tende a manter as coisas calmas, sua resistência pode ser tão sutil que os colegas de equipe têm problemas para descobrir onde você realmente está. Portanto, você pode se fechar de forma silenciosa às ideias dos outros, ou sua resistência pode se manifestar de maneiras sutis após o debate.



Como promover o Conflito

O primeiro passo para se engajar em um conflito produtivo é reconhecer que o conflito pode ser uma coisa boa e necessária, que acabará por beneficiar a equipe. Com isso em mente, fica mais fácil expressar suas ideias, considerar as ideias dos outros e enfrentar os problemas. O desenvolvimento dos hábitos listados aqui ajudará você a contribuir para um debate produtivo com sua equipe.

Desenvolva bons hábitos de conflito

Esses hábitos foram personalizados com base nos resultados da sua avaliação. Escolha pelo menos um para se concentrar e descreva abaixo como você pode colocá-lo em prática. Você pode voltar a esta página quando criar seu plano de ação ao final deste relatório.

Compartilhe seus pensamentos e ideias

- ▶ Especialmente quando personalidades mais enérgicas estão dominando a conversa, talvez seja necessário adotar uma abordagem mais assertiva do que normalmente, para garantir que sua voz seja ouvida.
- ▶ Lembre-se de que isso provavelmente parecerá mais agressivo para você do que para seus colegas de equipe.

Não desista quando for desafiada por personalidades fortes

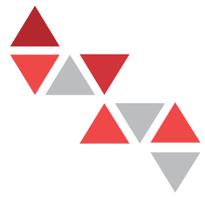
- ▶ Pode ser tentador ceder diante dos colegas mais enérgicos da equipe, mas não se retraia apenas por uma questão de harmonia. Se você ceder ou parecer fazê-lo para defender a sua opinião, seu comprometimento poderá ser afetado.
- ▶ Lembre-se também de que apenas porque um colega de equipe é autoconfiante, não significa que a ideia dele tenha mais mérito que a sua.

Não se retraia quando as coisas ficarem emocionais

- ▶ Lembre-se de que algumas pessoas precisam processar conceitos emocionalmente e logicamente. Mesmo que seja desconfortável para você, dê a eles espaço para isso.
- ▶ Se você sentir vontade de se retirar da discussão por causa de fortes emoções, lembre-se de que isso pode realmente prolongar o problema e levar a tensões não resolvidas e discórdia ao longo do caminho.

Colocando em prática

Use esse espaço para descrever maneiras de aplicar o(s) hábito(s) escolhido(s) em suas equipes. Que benefícios isso pode trazer?



Conectando Conflito e Comprometimento



As pessoas não se comprometerão ativamente com uma decisão se não tiverem a oportunidade de expressar suas opiniões, fazer perguntas e entender a lógica por trás dela.

Como isso afeta *você, Carlos?*

Como manifestar-se ajuda você e seus colegas de equipe a aderirem às decisões tomadas?

- ▶ Carlos, quando você é franca com suas opiniões durante o debate, é mais provável que você aceite as decisões a seguir, sabendo que teve um papel ativo em ajudar a equipe a chegar ao ponto.
- ▶ Permanecendo firme com suas opiniões, você pode evitar pré-julgamentos e ressentimentos que podem fazer com que você vacile em seus comprometerimentos.
- ▶ Ao manter um debate acalorado, mesmo quando você estiver tentada a se retirar, você incentiva a equipe a estressar o assunto em questão e enfrentar os problemas. Isso pode ajudar você e o restante da equipe a se sentirem mais confiantes em se comprometer totalmente com as decisões da equipe.

Alcançando o Comprometimento



Se os membros da equipe não se comprometem, estão apenas aceitando as decisões sem envolvimento algum, o que significa que é improvável que eles tenham o tipo de alinhamento necessário para alcançar seus objetivos. No contexto de uma equipe coesa, comprometimento é:

ter a clareza nas decisões para avançar com o completo buy-in de todos os membros da equipe, mesmo daqueles que inicialmente discordaram da decisão

As duas maiores causas de falta de comprometimento são: o desejo de consenso e a necessidade de certeza, que simplesmente não são possíveis em todas as situações. As grandes equipes entendem que devem ser capazes de se comprometer, mesmo quando o resultado é incerto e nem todos concordam inicialmente. Caso contrário, os membros da equipe vão analisar demais e questionar as decisões, irão revisitar as discussões repetidas vezes e não ficará claro sobre onde seu foco deve estar.



Como é ter comprometimento em uma equipe?

- ▶ Ser clara sobre a direção e as prioridades gerais da equipe
- ▶ Encerrar discussões com resoluções claras e específicas e próximas ações
- ▶ Terminar as reuniões confiantes de que todos estão comprometidos com as decisões acordadas
- ▶ Apoiar as decisões do grupo, mesmo que inicialmente você discorde

Você e a clareza

Clareza significa saber exatamente com o que você está se comprometendo e garantir que todos da sua equipe estejam alinhados.

Carlos, porque você trabalha bastante para produzir resultados confiáveis, provavelmente prefere continuar com um entendimento claro do que se espera de você. Portanto, você pode querer fazer um acompanhamento para esclarecer suas obrigações ou confirmar sua compreensão de uma decisão tomada.

Você e o buy-in

Buy-in é garantir que suas ideias e preocupações sejam ouvidas e, em seguida, apoiar a decisão final da equipe, concordando ou não com ela.

Você tende a ser agradável e quer fazer sua parte para apoiar sua equipe. Portanto, muitas vezes você pode deixar de lado suas preferências para aceitar uma decisão em grupo. Isso é fundamental para o comprometimento, pois sua equipe às vezes precisará tomar uma decisão mesmo quando as pessoas não conseguem concordar.

Barreiras para o Comprometimento



O que pode impedir *você* de buscar clareza?

Carlos, você provavelmente não se importa em ser uma pessoa reservada. Portanto, se uma decisão não ficar clara, talvez você não seja a única a cobrar a equipe por mais clareza, especialmente se temer que isso possa revelar uma falha de entendimento de sua parte. Você provavelmente não deseja destacar a possibilidade de ser a única pessoa que não entende - e é isso que você pode assumir se interpretar o silêncio de seus colegas de equipe como algo compreensivo. Mesmo quando você acha que as coisas podem ficar mais claras, você pode preferir se concentrar na sua função, deixando outra pessoa assumir a responsabilidade de colocar todos na mesma página. Portanto, você pode pensar por si só sobre as coisas, em vez de incentivar a equipe a chegar a um entendimento comum.

Esses pensamentos já impediram você de buscar clareza?

- ▶ Se ninguém mais está confuso, eu devo estar errada.
- ▶ Não quero fazer um monte de perguntas chatas.
- ▶ Outras pessoas teriam se manifestado se as coisas não estivessem claras.
- ▶ Eu posso descobrir isso mais tarde por conta própria.



O que pode dificultar o *seu buy in* ?

Quando se trata de concordar com uma decisão, a maior dificuldade para você pode ser resultado de não se manifestar o suficiente durante o estágio do conflito. Se você não participou plenamente do debate ou reprimiu suas dúvidas e preocupações, pode ter que conviver com decisões que não parecem tão boas ou até injustas. Você também pode ser resistente se acreditar que a decisão foi apressada ou tomada sem uma discussão cuidadosa. Como você se orgulha de fazer um trabalho de alta qualidade, provavelmente ainda fará sua parte. Mas, às vezes, pode usar métodos indiretos para demonstrar a insatisfação: resmungando, arrastando um pouco os pés, desvalorizando o trabalho relacionado à decisão, aderindo aos limites técnicos da decisão, mas ignorando o espírito do acordo.

Esses pensamentos já impediram você de dar o seu buy in?

- ▶ Ninguém vai notar se eu fizer as coisas do meu jeito.
- ▶ Se eles querem se apressar, tudo bem, mas não vou baixar meu padrão para fazer as coisas da maneira deles.
- ▶ Não vale a pena ter um confronto confuso agora, mas vou mostrar o quanto minha ideia é melhor.
- ▶ Vou fazer o que eles estão pedindo, mas não vão conseguir nada mais de mim.



Crédito da imagem: Max Gribodov/Shutterstock

Como alcançar o Comprometimento



As equipes comprometidas podem avançar com confiança em suas decisões, de forma segura e sabendo que todos estão trabalhando para o mesmo objetivo final. Mas quando não há clareza ou buy-in, o resultado é uma falta de alinhamento. E pequenas lacunas podem rapidamente se tornar grandes problemas ou desacordos. O desenvolvimento dos hábitos listados abaixo pode ajudar você e sua equipe a obter a clareza e o buy-in essenciais para o comprometimento.

Desenvolva bons hábitos de Comprometimento

Esses hábitos foram personalizados com base nos resultados da sua avaliação. Escolha pelo menos um para se concentrar e descreva abaixo como você pode colocá-lo em prática. Você pode voltar a esta página quando criar seu plano de ação ao final deste relatório.

Fale quando algo não estiver claro

- ▶ Reconheça que, só porque seus colegas de equipe não estão fazendo perguntas, isso não significa que tudo está claro para eles. Eles podem estar confusos ou estar ignorando possíveis problemas.
- ▶ Lembre-se de que, dada sua tendência à lógica e praticidade, você pode levantar questões que ajudam a solidificar a compreensão de todos sobre a decisão e levá-los a refletir sobre isso com mais cuidado.

Compartilhe suas preocupações antes que a equipe tome a decisão

- ▶ Quaisquer que sejam os problemas que estejam impedindo você, certifique-se de expô-los completamente. Isso garante que suas preocupações façam parte do processo de tomada de decisão, o que acabará por fortalecer seus compromissos.
- ▶ Lembre-se também de que você estará ajudando a equipe e promovendo os altos padrões, garantindo que as ideias tenham sido completamente examinadas.

Apoie integralmente a decisão do grupo mesmo quando não concorda com eles

- ▶ Quando você concorda com uma decisão, verifique se está realmente disposta a apoiá-la, mesmo se não estiver presente no princípio.
- ▶ Siga o fluxo da decisão e dê a ela tanta atenção e cuidado como se fosse a sua escolha. Reconheça também que a equipe depende de você para seguir com todo o coração.

Colocando em prática

Use esse espaço para descrever maneiras de aplicar o(s) hábito(s) escolhido(s) em suas equipes. Que benefícios isso pode trazer?



Conectando Comprometimento e Accountability

Para que os colegas de equipe se envolvam em seus comportamentos e ações, eles devem ter uma noção clara do que é esperado. Mesmo os maiores defensores da accountability, geralmente se recusam a ter que responsabilizar alguém por algo com o qual nunca concordaram ou se comprometeram.



O comprometimento dá aos membros da equipe a coragem de responsabilizarem-se mutuamente, sabendo que estão pedindo aos colegas que cumpram algo que já concordaram totalmente em fazer.

Como isso afeta *você*, Carlos?

Como o comprometimento ajuda você e seus colegas de equipe a responsabilizarem-se mutuamente?

- ▶ Carlos, ao fazer perguntas esclarecedoras sobre uma decisão, você terá uma noção mais clara do seu papel e do que precisa fazer para atender às expectativas da equipe.
- ▶ Garantir clareza também torna menos assustador para você e seus colegas de equipe responsabilizarem-se mutuamente, pois você alinha as expectativas e as próximas etapas que podem ser referenciadas ao dar feedback e críticas construtivas.
- ▶ Colocando seu apoio por trás de uma decisão, mesmo sem ser sua primeira opção, você se sentirá mais inspirada para concretizá-la. E é mais provável que você atenda aos seus altos padrões e ao que a equipe provavelmente espera de você.

Abraçando Accountability

Accountability se tornou um clichê — palavra tão usada e com tantas interpretações diferentes que perdeu muito de seu significado. No contexto do trabalho em equipe, no entanto, accountability é:

a disposição dos membros da equipe de chamar à atenção dos colegas sobre desempenho ou comportamentos que possam prejudicar a equipe.

Esse pode ser um comportamento difícil de implementar, porque significa superar o desconforto interpessoal que vem com o confronto entre colegas sobre seus comportamentos. Muitos de nós preferimos evitar essas conversas difíceis. Porém, quando os membros da equipe não se responsabilizam mutuamente, eles correm o risco de incentivar a mediocridade, perder prazos e resultados importantes, perder de vista suas obrigações para com a equipe e criar ressentimento por diferentes padrões de desempenho.



Como é ter accountability em uma equipe?

- ▶ Oferecer e aceitar feedback construtivo e sem que tenha sido solicitado
- ▶ Sentir a pressão de seus colegas e a expectativa de realização
- ▶ Confrontar colegas sobre problemas em suas respectivas áreas de responsabilidade
- ▶ Questionar uns aos outros sobre suas abordagens e métodos atuais

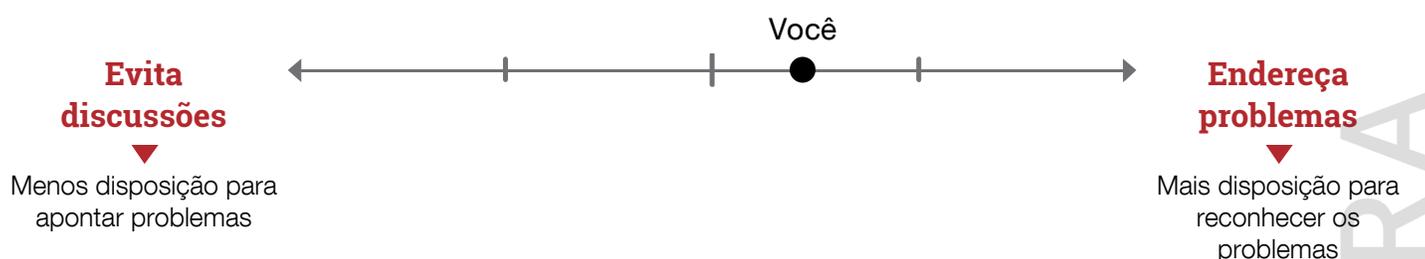
Como *você* lida com feedback?

Carlos, você põe muita pressão em si mesma para fazer as coisas certas. Muito provavelmente, cuida e considera bastante tudo o que faz para produzir um trabalho de alta qualidade, evitar erros e ser alguém em quem as pessoas confiem. Portanto, quando enfrenta críticas, pode ser devastador saber que você errou o alvo e sua decepção pode se agravar pelo pensamento de que você decepcionou seus colegas de equipe. Mas como você quer ficar bem na foto, pode aceitar o feedback de forma silenciosa e calma. Como resultado, seus colegas podem não perceber o quanto está desanimado, mesmo com um feedback gentil, e o quanto levou para o pessoal tais palavras. E se o feedback for muito severo, provavelmente não fale nada diretamente, mas pode ficar com o pé atrás em se abrir com esta pessoa no futuro.

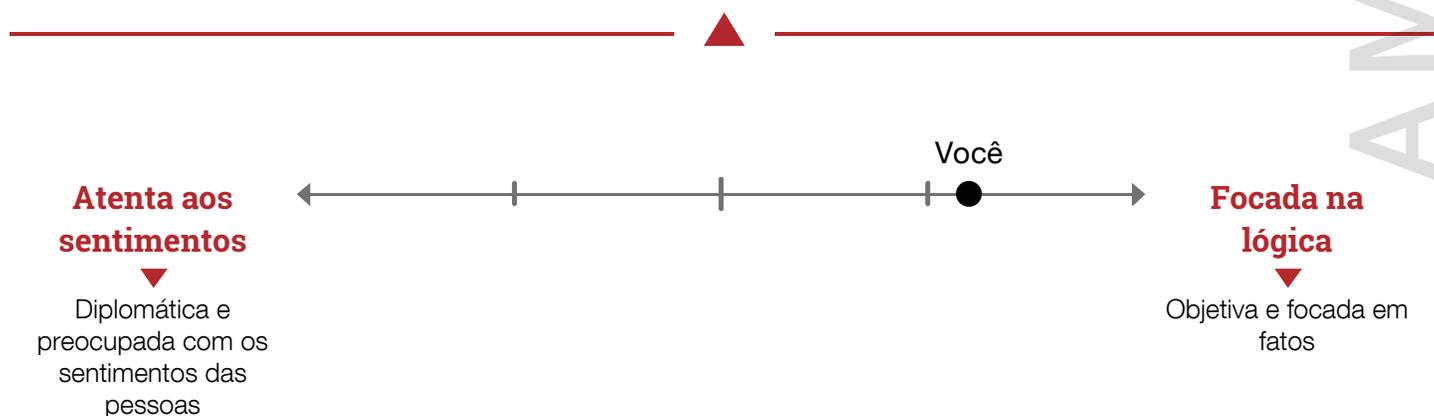
Mantendo os outros Accountable

Agora que consideramos como você lida com o feedback, vamos falar sobre como você o entrega. Se você teme só de pensar em responsabilizar os colegas de equipe, você não está sozinha. Embora algumas pessoas tenham mais facilidade do que outras, muitas acham esse comportamento difícil. Em parte é porque não estamos acostumados a responsabilizar nossos colegas, mas nossas inclinações naturais também desempenham um papel importante.

As escalas nesta página mostram algumas tendências relacionadas a accountability. Sua localização foi marcada com base nos resultados da avaliação. Estar ciente de suas inclinações naturais pode ajudar você a entender como você provavelmente abordará esse comportamento e onde poderá melhorar.



Para manter as coisas calmas e amigáveis, geralmente você prefere evitar confrontar os colegas de equipe diretamente sobre problemas. Mas pode haver momentos em que o comportamento ou o desempenho de um companheiro de equipe sejam perturbadores o suficiente para que você se sinta na obrigação de dizer algo. Isso pode ser especialmente verdade se o comportamento parecer injusto, contrariar seus princípios ou ameaçar seus altos padrões. E aí você passa por cima do desconforto para expor o que quer. Se basear-se na sua tendência pela diplomacia ao enviar seu feedback, o colega de equipe pode ser mais receptivo ao que está dizendo.



Ao dar feedback, você tende a adotar uma abordagem objetiva, concentrando-se nos fatos em questão. E, embora você ainda tenha um pouco de tato, é improvável que se detenha nos sentimentos da outra pessoa. Você provavelmente fornece exemplos concretos para respaldar suas preocupações, o que pode ajudar a esclarecer o problema e convencer as pessoas a aceitar o que você está dizendo. Mas alguns colegas de equipe podem se fechar para sua mensagem se acreditarem que você não considerou os sentimentos deles juntamente com os fatos.

Como abraçar Accountability

Por mais desconfortável que possa ser, accountability ajuda uma equipe e uma organização a evitar situações muito mais custosas e difíceis no futuro. Mas as equipes só podem realmente adotar esse comportamento se todos os membros reconhecerem que essa é uma responsabilidade mútua. O desenvolvimento dos hábitos listados abaixo pode ajudar você a fazer sua parte para incentivar a responsabilidade em suas equipes.

Desenvolva bons hábitos de accountability

Esses hábitos foram personalizados com base nos resultados da sua avaliação. Escolha pelo menos um para se concentrar e descreva abaixo como você pode colocá-lo em prática. Você pode voltar a esta página quando criar seu plano de ação ao final deste relatório.

Não leve o feedback para o lado pessoal

- ▶ Lembre-se de que o feedback crítico não questiona sua capacidade ou valor como membro da equipe, mas é algo que todos precisam e podem se beneficiar. Lembre-se também de que o feedback pode ajudar você a atender aos altos padrões que você definiu para si.
- ▶ Também pode ser útil lembrar-se de que você provavelmente se apegua a seus erros por muito mais tempo do que qualquer outra pessoa.

Fale dos problemas, mesmo sob o risco de criar tensão interpessoal

- ▶ Devido à sua atenção à qualidade e soluções práticas, você pode apoiar sua equipe identificando quando as coisas estão indo mal.
- ▶ Use sua tendência à diplomacia e cortesia para ajudar os membros da equipe a aceitar seu feedback. Tome cuidado, no entanto, para que você não seja tão diplomática que suas observações sejam descartadas.

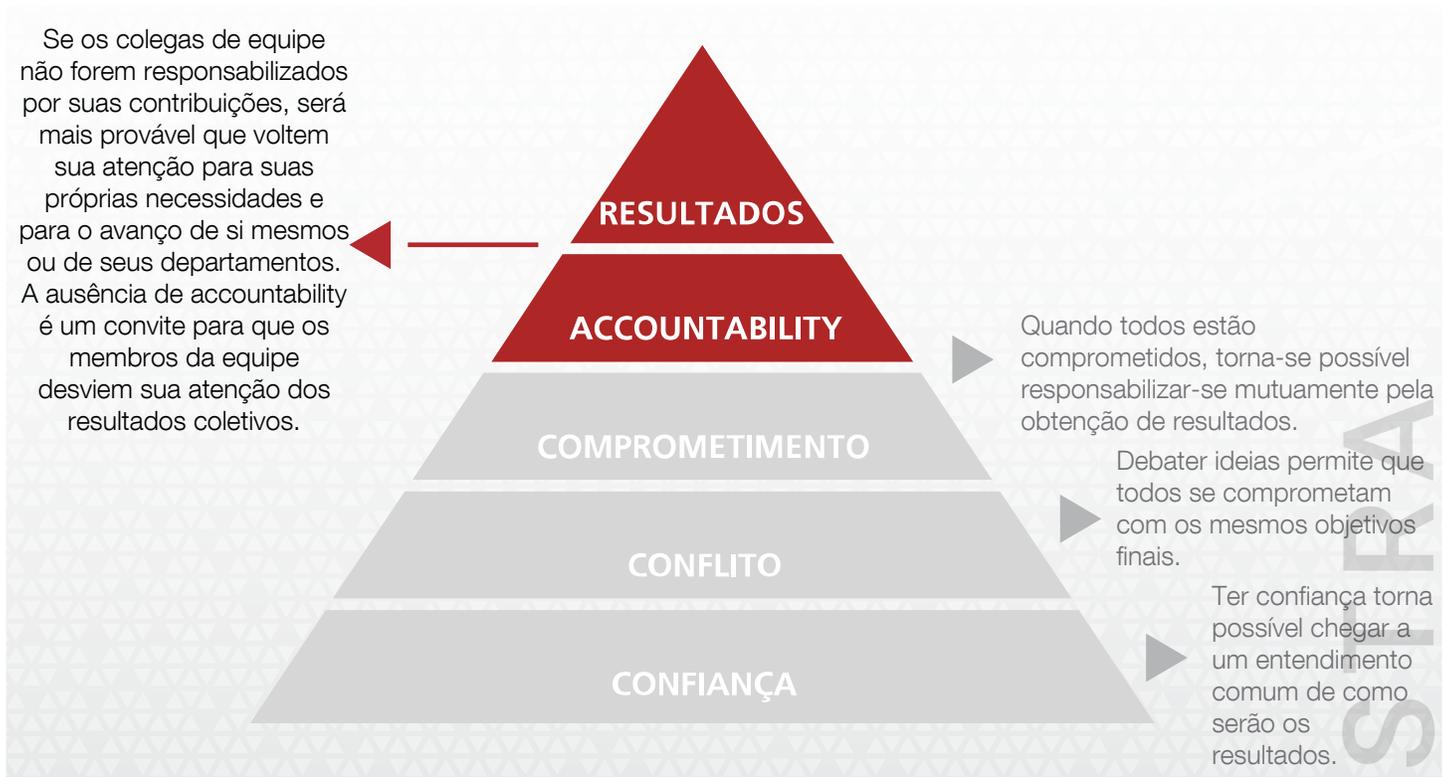
Leve os problemas diretamente para as pessoas envolvidas

- ▶ O pensamento de ter um confronto individual com um colega de equipe pode te deixar desconfortável, mas não confie nos superiores para intervir, a menos que a comunicação direta seja completamente interrompida.
- ▶ Se você estiver tentado a suavizar ou minimizar o problema durante a conversa, lembre-se que isso pode prolongar o problema e te causar ressentimento e frustração no caminho.

Colocando em prática

Use esse espaço para descrever maneiras de aplicar o(s) hábito(s) escolhido(s) em suas equipes. Que benefícios isso pode trazer?

Conectando Accountability e Resultados



Accountability ajuda a equipe a evitar situações mais custosas e difíceis no futuro, e também permite que a equipe adote o último comportamento crítico: o foco nos resultados.

Como isso afeta *você*, Carlos?

Como a responsabilidade mútua ajuda você e seus colegas de equipe a se concentrarem nos resultados?

- ▶ Carlos, ao ter disposição para apontar problemas, você ajuda a garantir que os processos funcionem sem problemas, abrindo caminho para a equipe se concentrar na obtenção de resultados.
- ▶ Por dar abertura para seus colegas contribuírem e darem feedback, você minimiza a chance de erros no seu trabalho, permitindo que você atenda aos altos padrões estabelecidos por você mesma enquanto trabalha em direção ao objetivo final.
- ▶ Ao exemplificar como dar e receber feedback, você ajuda a criar um clima em que as pessoas tratam das preocupações antes que se transformem em problemas - o que pode contribuir para um ambiente de trabalho mais estável e menos caótico.

Focando nos Resultados

O objetivo final de incentivar confiança, conflito, comprometimento e accountability é alcançar resultados. E, no entanto, um dos maiores desafios para o sucesso da equipe é a falta de atenção aos resultados.

No contexto de uma equipe coesa, os resultados se referem:

aos objetivos coletivos da equipe; eles não se limitam a medidas financeiras, mas estão mais amplamente relacionados às expectativas e ao desempenho baseado em resultados.

As equipes que não conseguem se concentrar nos resultados paralisam, se distraem e perdem os que são orientados para conquistas. Mas o que uma equipe focaria além dos resultados? Um culpado comum é o status da equipe, quando apenas fazer parte de um grupo já é suficiente, independentemente dos resultados alcançados. Outro obstáculo comum é a tendência das pessoas de se concentrarem em aprimorar suas próprias posições ou perspectivas de carreira às custas de sua equipe.



Como é ter Resultados em uma equipe?

- ▶ Valorizando o sucesso coletivo mais que as conquistas individuais
- ▶ Fazendo sacrifícios de forma voluntária em sua área para o bem da equipe
- ▶ Quando a equipe falha em atingir objetivos coletivos, assumindo a responsabilidade pessoal de melhorar o desempenho da equipe
- ▶ Ser rápida em apontar as contribuições e realizações dos outros

Quais são os <i>seus</i> motivadores?	O que <i>lhe</i> causa estresse?
▲ Garantir acuracidade e precisão	▲ Trabalhar sob pressão
▲ Progredir firmemente em direção a uma meta	▲ Ter que ser agressiva ou arrojada
▲ Manter a estabilidade	▲ Trabalhar com diretrizes pouco claras, incertezas ou caos
▲ Apoiar as pessoas quando enfrentam um desafio	▲ Ter pouco tempo para si

Usando seus motivadores para focar nos Resultados

Com base nos aspectos da sua vida profissional que você já considera uma motivação, você pode ajudar sua equipe a manter o foco nos resultados coletivos. Considere como você pode usar os motivadores da página anterior para ajudar sua equipe a trabalhar em direção a objetivos claros.

Garantindo exatidão e precisão



Você tem uma forte necessidade de acertar e provavelmente tem grande satisfação ao criar algo que sabe ser de alta qualidade. E provavelmente odeia o pensamento de ser responsável por algo dar errado. Como resultado, pode se esforçar ao máximo para garantir que seu trabalho seja o mais impecável possível, até excesso de verificação para garantir que não cometeu nenhum erro. Portanto, você pode ser chamado a concluir tarefas que requerem cuidados precisos e atenção aos detalhes. Apenas verifique se seus padrões não são irrealisticamente altos e não levam ao uso ineficiente de seu tempo.

Progredindo constantemente para uma meta



Dada a quantidade de dedicação e foco que você traz para suas responsabilidades, provavelmente está bem preparada para trabalhar com paciência e diligência em direção a uma meta final. Portanto, você poderá ajudar a equipe a realizar o trabalho mais árduo e menos fascinante, essencial para alcançar resultados coletivos. Apenas tome cuidado para que sua preferência por progresso e rotina não atenua a urgência ou inovação que podem ajudar a levar a equipe adiante.

Mantendo a estabilidade



Você provavelmente tem uma forte necessidade de estabilidade para encontrar aquela sensação de segurança que permite relaxar, sabendo que está a salvo de riscos e confusões. Portanto, para garantir uma zona de conforto ao seu redor, você pode ser motivada a apagar incêndios e checar a rotina em projetos que outras pessoas podem negligenciar. Isso é fundamental para alcançar resultados. Você também pode garantir consistência e estabilidade, assegurando a existência de sistemas e processos para apoiar os colegas de equipe em seu trabalho.

Apoiando as pessoas quando elas enfrentam um desafio



Você tende a ser paciente com as pessoas e provavelmente está disposta a deixar de lado suas necessidades para ajudar os outros. Além disso, você pode ajudar colegas de equipe que chegam até você com perguntas em sua área de especialização. Portanto, você pode estar pronta e capaz de ajudar colegas de equipe que ficam para trás ou precisam de apoio para fazer o seu papel a fim de resultados. Como você tende a se concentrar em suas próprias responsabilidades, nem sempre lhe ocorre oferecer ajuda de forma proativa. Tente olhar além da sua esfera para determinar onde colegas de equipe poderiam ter sua assistência.

Crédito da imagem: Max Griboedov/Shutterstock

Como focar nos Resultados

Em equipes coesas, todos os membros, independentemente de suas responsabilidades individuais e áreas de especialização, fazem o possível para ajudar a equipe a atingir seus objetivos. O desenvolvimento dos hábitos listados aqui podem ajudar você a fazer sua parte para incentivar o foco nos resultados de suas equipes.

Desenvolva bons hábitos de resultados

Esses hábitos foram personalizados com base nos resultados da sua avaliação. Escolha pelo menos um para se concentrar e descreva abaixo como você pode colocá-lo em prática. Você pode voltar a esta página quando criar seu plano de ação ao final deste relatório.

Considere como agitar sua rotina pode levar a resultados melhores ou mais rápidos

- ▶ Não permita que uma preferência pelo status quo impeça você de reconhecer inovações ou melhorias que podem ajudar a equipe a alcançar seus objetivos de maneira mais rápida, eficiente e significativa.
- ▶ Mantenha a mente aberta e esteja disposta a experimentar novas abordagens de tempos em tempos

Aumente seu senso de urgência

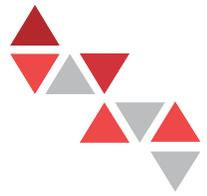
- ▶ Não deixe o desejo de aperfeiçoar seu trabalho atrasar você ou a equipe além do necessário.
- ▶ Identifique situações em que atalhos ou um ritmo menos metódico possam ser apropriados. Considere também onde pode ser necessário ou benéfico recalibrar seus altos padrões.

Leve a sério as falhas e os contratempos da equipe

- ▶ Você tende a valorizar a harmonia, portanto, pode ser tentado a deixar as coisas andarem desde que tudo corra bem com os membros da equipe. Ou você pode achar que não é o seu papel incentivar a equipe a fazer melhor. Não ignore os sinais de alerta de que o trabalho da equipe está saindo do caminho certo.
- ▶ Seja proativa em falar quando a equipe errar o alvo ou identificar áreas onde há espaço para melhorar.

Colocando em prática

Use esse espaço para descrever maneiras de aplicar o(s) hábito(s) escolhido(s) em suas equipes. Que benefícios isso pode trazer?



Resumo e ação

Carlos, com bastante esforço e foco, você pode começar a aplicar o que aprendeu sobre os cinco comportamentos em suas próprias equipes. Para ajudar você a começar, identificamos áreas nas quais você pode se destacar e as que podem trazer desconforto em cada comportamento. A chave para ser uma melhor colega de equipe é capitalizar seus pontos fortes e melhorar suas áreas de desafio. Reserve um momento para revisar essas informações e preencha o plano de ação abaixo.

	Você pode ser excelente em...	Deve ser difícil para você...
Confiança	▶ Dedicar um tempo para realmente ouvir os desejos e necessidades de outras pessoas	▶ Não qualificar ou reprimir suas próprias necessidades e desejos
Conflito	▶ Deixar que os outros falem	▶ Manter sua posição quando desafiada
Comprometimento	▶ Deixar de lado suas preferências para apoiar a decisão da equipe	▶ Falar quando há falta de clareza
Accountability	▶ Ser diplomática com feedback	▶ Arriscar a interessoalidade para apontar um problema
Resultados	▶ Trabalhar duro em busca do objetivo	▶ Criar um senso de urgência

E agora?

1. Considerando o que você aprendeu hoje, escolha um comportamento para focar primeiro.
2. Vá para a página “Como...” desse comportamento (páginas 6, 10, 14, 18 ou 22) e consulte suas anotações.
3. Considerando o que você se destaca e se esforça para esse comportamento (acima), escreva o que você fará para adotar o hábito que você selecionou ...
 - ▶ Amanhã?
 - ▶ Nas próximas duas semanas?
 - ▶ No próximo mês?