

# THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM®

**The Five Behaviors of a Cohesive Team®**

## **Desenvolvimento da Equipe**

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

# *Hicon*

**Karen Machado**

Com a equipe Liderança  
6 pessoas

15.04.2025

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

AMOSTRA



# Conteúdos

## Introdução

Introdução e Definições .....	<b>3</b>
Os 5 Comportamentos & Sua Equipe .....	<b>4</b>

## Confiança

Definição & Resultados da Pesquisa com a Equipe .....	<b>5</b>
Sua Equipe & Confiança .....	<b>6-7</b>
O Impacto do DiSC® .....	<b>8-9</b>
O Mapa do perfil Everything DiSC® da Equipe ....	<b>10</b>
Construindo Confiança & Discussão .....	<b>11</b>
Colocando em Prática .....	<b>12</b>

## Conflito

Definição & Resultados da Pesquisa com a Equipe .....	<b>13</b>
Sua Equipe & o Impacto do Seu perfil DiSC .....	<b>14</b>
O Conflito com outros perfis DiSC .....	<b>15</b>
Mapa da equipe no Conflito .....	<b>16</b>
Promovendo Conflito & Discussão .....	<b>17</b>
Colocando em Prática .....	<b>18</b>

## Comprometimento

Definição & Resultados da Pesquisa com a Equipe .....	<b>19</b>
Sua equipe e o Comprometimento .....	<b>20-21</b>
O impacto do DiSC .....	<b>20-21</b>
Alcançando Comprometimento & Discussão ..	<b>22</b>
Colocando em Prática .....	<b>23</b>

## Accountability

Definição & Resultados da Pesquisa com a Equipe .....	<b>24</b>
Sua Equipe e o Accountability .....	<b>25-28</b>
O impacto do DiSC .....	<b>25-28</b>
Abraçando o Accountability & Discussão .....	<b>29</b>
Colocando em Prática .....	<b>30</b>

## Resultados

Definição & Resultados da Pesquisa com a Equipe .....	<b>31</b>
Sua Equipe & o Impacto do Seu perfil DiSC ....	<b>32</b>
Distrações Comuns & Discussões .....	<b>33</b>
Colocando em Prática .....	<b>34</b>

## Resumo

Os Pontos Fortes da Sua Equipe .....	<b>35</b>
Superando os Desafios da Sua Equipe .....	<b>36</b>

# Os 5 Comportamentos de uma Equipe Coesa

## Você faz parte de uma equipe verdadeiramente coesa?

Por mais esforço que exija construir uma equipe coesa, o processo não precisa ser complicado. Na verdade, mantê-lo simples é fundamental. Baseado no livro best-seller *Os 5 Desafios das Equipes* de Patrick Lencioni, este relatório foi elaborado para fornecer um guia claro, conciso e prático para melhorar essa equipe.

De forma simples, uma equipe coesa precisa dominar cinco comportamentos: construir confiança, dominar o conflito, alcançar o comprometimento, abraçar o accountability e focar nos resultados. Antes de começar, tenha em mente que

- Cada comportamento se baseia no anterior, portanto, os comportamentos não devem ser abordados isoladamente.
- Os membros da equipe precisam ter uma compreensão significativa de si mesmos e de seus colegas, e é por isso que este relatório é reforçado pelo DiSC®, uma ferramenta comportamental poderosa que ajuda as pessoas a se conectarem melhor há anos.

Você e sua equipe estão prestes a embarcar no que pode ser uma jornada muito desafiadora e esclarecedora. Antes de começar, dê uma olhada na visão geral dos cinco comportamentos e nos resultados desta equipe abaixo:

### Confiar uns nos outros

Quando os membros da equipe são genuinamente transparentes e honestos uns com os outros, eles são capazes de construir confiança baseada em vulnerabilidade.

### Engajar em Conflitos sobre ideias

Quando há confiança, os membros da equipe são capazes de se engajar em debates de ideias não filtrados e construtivos.

### Se Comprometer com as Decisões

Quando os membros da equipe são capazes de oferecer opiniões e debater ideias, eles estarão mais propensos a se comprometer com as decisões.

### Responsabilizar uns aos outros

Quando todos estiverem comprometidos com um plano de ação claro, estarão mais dispostos a responsabilizar uns aos outros.

### Focar em Atingir o Resultado Coletivo

O objetivo final de construir maior confiança, conflito saudável, comprometimento e accountability é só um: a obtenção de resultados.



AMOSTRA

# Os 5 Comportamentos e a Sua Equipe

Lembre-se, os cinco comportamentos podem ser erroneamente interpretados como cinco questões distintas que podem ser abordadas isoladamente. Mas, na realidade, eles formam um modelo inter-relacionado, e negligenciar até mesmo só um dos comportamentos pode ser potencialmente prejudicial ao sucesso de uma equipe. Abaixo estão os resultados da equipe para cada comportamento, com base nas respostas às perguntas de avaliação.



## Resumo dos Resultados da Pesquisa da Sua Equipe

As pontuações da avaliação da sua equipe indicam que todos os cinco comportamentos são áreas para potencial melhoria na sua equipe.

# Construindo Confiança

O primeiro e fundamental comportamento de uma equipe coesa é a confiança. Infelizmente, a palavra confiança é usada - e mal usada - com tanta frequência que pode não transmitir o mesmo significado a todos. A definição aqui não está centrada na capacidade de prever o comportamento de uma pessoa com base na experiência passada (uma descrição normal). Em vez disso, no contexto de uma equipe coesa, **confiança** significa:

- A disposição em ser completamente vulnerável um com o outro
- Confiança entre os membros da equipe de que as intenções de seus colegas são boas e que não há razão para ficar na defensiva ou ter muita cautela com a equipe

A confiança está no centro de uma equipe coesa e funcional. Não importa como uma equipe pontua na avaliação, elas sempre devem começar com confiança, porque não há outra qualidade ou característica mais importante para a construção de uma equipe.

## Resultados da Pesquisa com a Equipe

A tabela a seguir reflete as respostas da equipe às perguntas relacionadas à confiança. As barras à direita da pergunta refletem a **pontuação média** da equipe na escala de cinco pontos. As tabelas nas páginas 6-7 identificam a distribuição das respostas dentro da equipe.



Os Resultados da Pesquisa da Sua Equipe para Confiança: 2,63 = BAIXO

# Sua Equipe e Confiança

Membros da equipe reconhecem suas fraquezas uns com os outros

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
1	2	3	0	0

Membros de grandes equipes não perdem tempo e energia fingindo ser alguém que não são. Todos na equipe sabem que ninguém vai esconder suas fraquezas, o que ajuda a construir um senso de confiança profundo e incomum.

No entanto, Karen, os membros desta equipe não parecem dispostos a admitir suas fraquezas, pelo menos não uns para os outros. Em vez disso, provavelmente escondem suas limitações pessoais por medo do que os outros possam pensar. A única maneira de começar a construir uma confiança real é os membros da equipe serem abertos sobre quem são.



Membros da equipe se desculpam de livre e espontânea vontade.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
1	1	2	2	0

Quando grandes equipes têm confiança baseada em vulnerabilidade, eles ficam completamente à vontade dizendo coisas como “eu estraguei tudo” ou “sua ideia foi melhor que a minha”. O nível de confiança em uma equipe melhorará muito se os membros forem capazes de deixar os egos de lado para seguir em frente.

Embora houvesse algum desacordo, a maior parte dessa equipe parece ver seus membros desconfortáveis em se desculpar uns com os outros pelos erros. As pessoas podem se sentir levadas a esconder erros e evitar desculpas diretas. Lembre-se que a disposição de dizer “me desculpe” é um fator importante que contribui para estabelecer a confiança na equipe.



# Sua Equipe e Confiança

Membros da equipe são desarmados e genuínos uns com os outros.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	3	3	0	0

No centro da vulnerabilidade está a disposição das pessoas de abandonar seu orgulho e seu medo e simplesmente serem elas mesmas. Embora isso possa ser um pouco ameaçador e desconfortável no início, acaba se tornando libertador para as pessoas que estão cansadas de pensar demais em suas ações e administrar políticas interpessoais no trabalho.



No entanto, esse tipo de vulnerabilidade é difícil para muitas equipes. Do jeito que está agora, Karen, as pessoas desta equipe podem ter problemas para baixar a guarda e mostrar quem realmente são. Essa falta de transparência pode prejudicar a capacidade da equipe de ter uma livre troca de ideias, o que, por sua vez, pode desafiar a capacidade da equipe de construir confiança.

Membros da equipe pedem opinião uns aos outros em relação às suas áreas de atuação.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
1	0	4	1	0

Quando as pessoas confiam que seus colegas de equipe têm as melhores intenções, elas se sentem à vontade para pedir informações e opiniões uns aos outros. Não estão preocupados em serem expostos ou rejeitados.



No ambiente atual, no entanto, os membros dessa equipe podem relutar em pedir feedback. Eles podem pensar que isso os fará parecer incapazes de lidar com seu próprio trabalho, ou talvez eles simplesmente confiem demais em suas próprias ideias. Talvez haja uma tensão oculta que impeça as pessoas de compartilhar. Lembre-se de que buscar mais contribuições pode levar a melhores ideias e soluções, que, por sua vez, levarão ao sucesso da equipe.

## Como Construimos Confiança Baseada em Vulnerabilidade? ▶▶▶

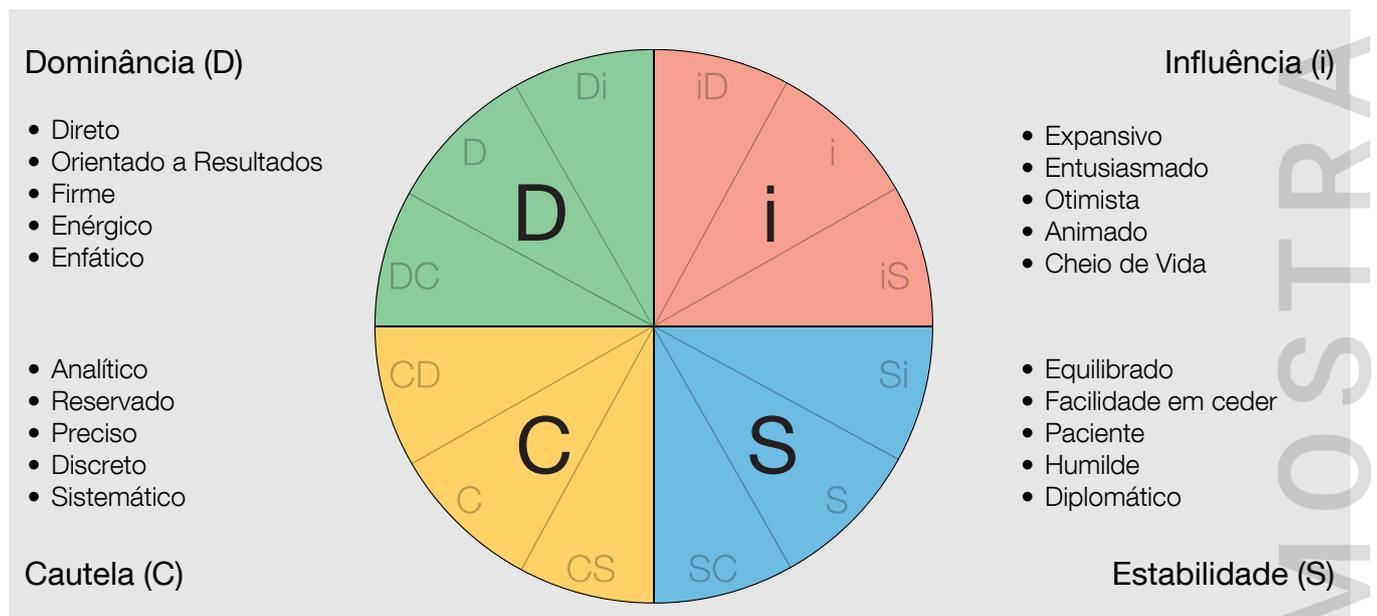
O uso de uma ferramenta comportamental como o DiSC® pode fornecer aos membros da equipe percepções mais profundas sobre si mesmos e seus colegas. Isso pode ajudar as pessoas a se entenderem e se sentirem à vontade para serem abertas sobre limitações pessoais.

# Construindo Confiança Baseada em Vulnerabilidade

Às vezes, é durante o processo de ser honesto sobre as fraquezas que os maiores avanços acontecem entre os membros da equipe. Dar às pessoas o máximo de informações possível sobre quem cada membro é, e por que pode agir da maneira que age, reduzirá muito a probabilidade de julgamentos. O DiSC® pode ajudar na percepção e na empatia, qualidades que permitem que uma equipe construa confiança.

## Everything DiSC®

O modelo Everything DiSC® é composto por quatro estilos básicos: Dominância (D), Influência (i), Estabilidade (S) e Cautela (C). Cada estilo é dividido em três regiões. A figura abaixo ilustra os quatro estilos DiSC.



Tenha em mente que todo mundo é uma mistura de todos os quatro estilos, mas a maioria das pessoas tende fortemente para um ou dois estilos. Se uma pessoa está no centro de um estilo ou em uma região que faz fronteira com dois estilos, **nenhum local é melhor do que outro**. Todos os estilos DiSC são igualmente valiosos em suas próprias maneiras.

## Seu DiSC e Sua História ▶▶▶

Em seguida, você terá seu estilo DiSC e sua história, que estabelecerá as bases para aprender, compartilhar e criar confiança baseada em vulnerabilidade na equipe.

# O Impacto do seu Estilo DiSC®

## Seu estilo DiSC®: CS

Como você tem um estilo CS, Karen, provavelmente é uma pessoa muito confiável e diligente que trabalha de maneira estável e previsível. Mais do que tudo, você quer uma sensação de segurança. Você aprecia expectativas claramente definidas e, embora geralmente permaneça calma, às vezes pode se preocupar com eventos imprevisíveis ou incontroláveis.

Provavelmente, deseja receber tarefas específicas e evitar situações ou papéis de alta pressão. Ao mesmo tempo, você fica feliz em contribuir para o sucesso da equipe. Parte disso, para você, provavelmente significa certificar-se que padrões de sistemas e procedimentos estejam em vigor, e você pode se sentir mais confortável trabalhando com aqueles que compartilham sua abordagem sistemática.

Você tem expectativas específicas para si mesma e um desejo de fazer as coisas corretamente. Exatidão e precisão tendem a ser importantes para você, e às vezes busca a perfeição para evitar críticas. Provavelmente, você tende a revisar cuidadosamente seu trabalho, para que outras pessoas se sintam à vontade em pedir que você conclua projetos que exijam cuidados precisos. No entanto, embora você tenda a produzir resultados de alta qualidade, sua preocupação com os detalhes pode, ocasionalmente, interromper o processo.

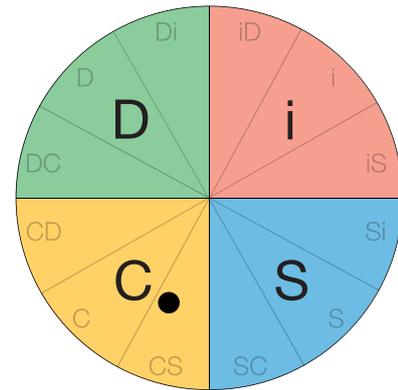
Como outros com o estilo CS, você tende a ser quieta e prefere manter sua privacidade, então outros podem ver você como séria ou distante. É improvável que expresse sentimentos perto de pessoas que não conhece bem. Na verdade, provavelmente se sente desconfortável quando outras pessoas expressam suas emoções ou compartilham muitas informações pessoais.

Ao se comunicar com os outros, você tende a manter uma abordagem diplomática. Provavelmente, evita tópicos que podem ser controversos. Em vez disso, se esforça para pensar com cuidado antes de falar e provavelmente admira pessoas que compartilham dessa tendência. Como você tem uma fala mansa, às vezes pode se sentir dominado por aqueles que são mais diretos.

Você tende a ser cautelosa, então geralmente dedica tempo para examinar os fatos cuidadosamente antes de tomar decisões. Embora suas conclusões geralmente sejam bem pensadas, colegas mais espontâneos podem achar que seu ritmo calculado atrapalha o progresso. Além disso, seu comprometimento com métodos comprovados e testados pelo tempo pode, às vezes, fazer com que você resista a ideias novas e inovadoras.

Como você geralmente se sente desconfortável com agressões e situações carregadas de emoção, provavelmente não gosta de conflitos diretos. Pode até sentir sua segurança ameaçada quando as pessoas não se dão bem. Quando os outros ficam exaltados ou zangados, pode tentar mudar de assunto. Se não funcionar, pode simplesmente desistir.

Karen, como outros com o estilo CS, suas contribuições mais valiosas para o local de trabalho podem incluir a consistência e confiabilidade, comprometimento com a qualidade e constantes contribuições para o sucesso da equipe. Na verdade, essas são provavelmente algumas das qualidades que os outros mais admiram em você.

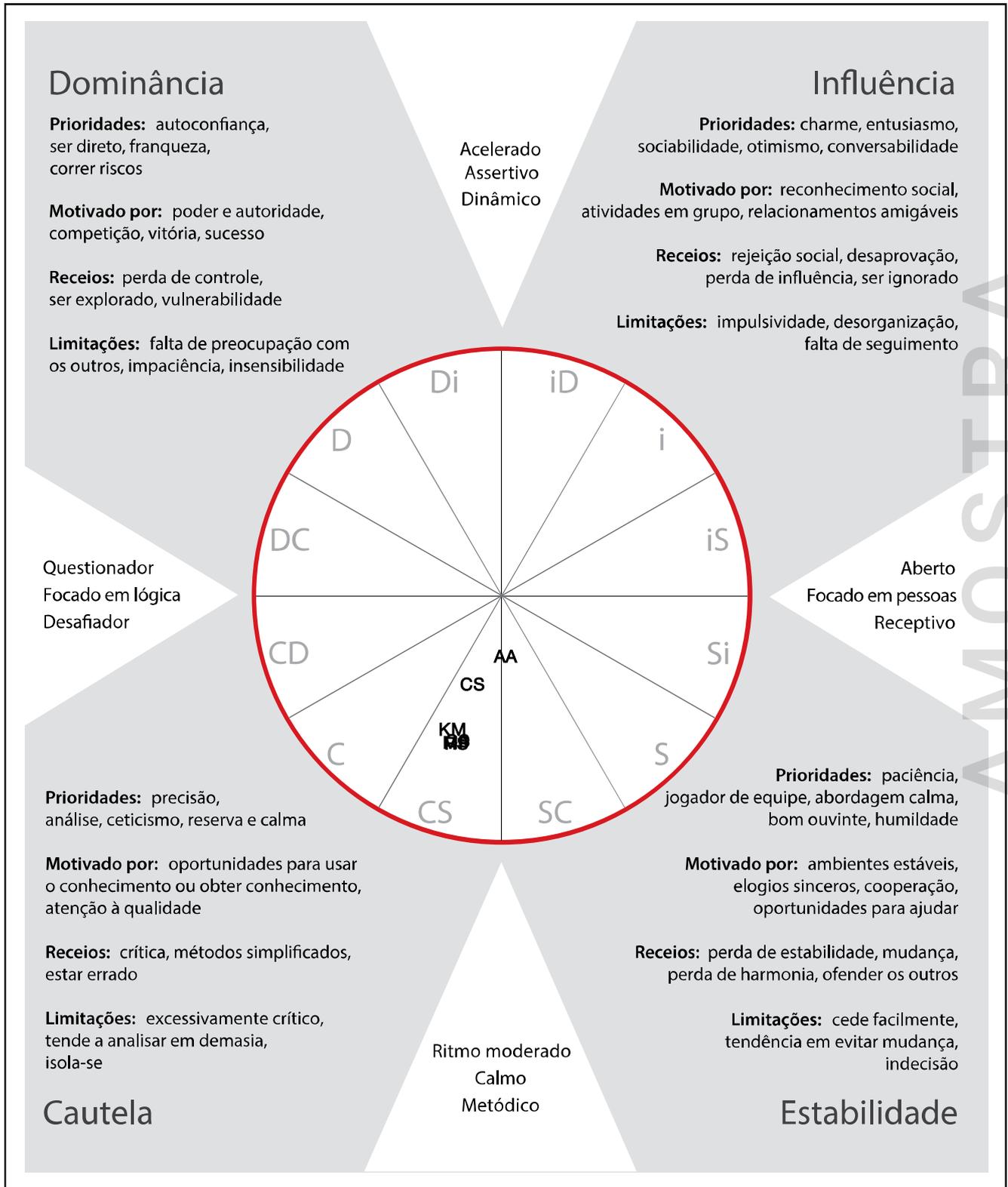


A localização do seu ponto está entre o centro e a borda do círculo, então provavelmente você se identifica bem com a maioria das características do estilo CS.

AMOSTRA

# O Mapa da Equipe no Everything DiSC®

O mapa Everything DiSC® abaixo mostra as localizações de todos os membros da equipe junto com algumas características ligadas aos quatro estilos DiSC.



# Construindo Confiança

## O que é necessário para alcançar confiança?

Como parte da avaliação, você e os membros de sua equipe também tiveram a oportunidade de identificar áreas específicas nas quais a equipe deveria se concentrar no interesse de construir confiança. O número de pessoas (total de 6) que selecionaram cada resposta aparece na caixa correspondente abaixo. **Observação: todas as opções poderiam ser selecionadas.**

*Haveria mais confiança em nossa equipe se as pessoas:*

<input type="checkbox"/> 5	Diminuissem a quantidade de fofoca	<input type="checkbox"/> 2	Se conhecessem pessoalmente
<input type="checkbox"/> 4	Admitissem seus erros	<input type="checkbox"/> 1	Se desculpassem prontamente
<input type="checkbox"/> 3	Esquecessem os rancores	<input type="checkbox"/> 1	Passassem mais tempo juntas
<input type="checkbox"/> 3	Entendessem o estilo de trabalho umas das outras	<input type="checkbox"/> 0	Compartilhassem sucessos e fracassos profissionais
<input type="checkbox"/> 3	Fossem mais diretas com as informações	<input type="checkbox"/> 0	Dessem crédito onde de fato é merecido

AMOSTRA

### Pontos de Discussão

- Vários membros do grupo sentiram que poderia haver mais confiança na equipe se a quantidade de fofocas diminuísse. Como isso feriu a confiança no passado? As pessoas estão prontas para abandonar esse passado? O que é necessário para reduzir a fofoca?
- A confiança também pode melhorar se as pessoas admitirem seus erros mais prontamente. Por que não admitir erros seria um obstáculo à confiança? Quão valioso seria para a eficácia do grupo?

# Ações para Construir Confiança

Como uma equipe desenvolve a confiança baseada em vulnerabilidade? Infelizmente, não se constrói do dia para noite. Requer experiências compartilhadas ao longo do tempo, várias instâncias de acompanhamento e credibilidade e uma compreensão profunda dos atributos exclusivos dos membros da equipe. Porém, adotando uma abordagem focada, uma equipe pode acelerar drasticamente o processo e criar confiança em um período de tempo relativamente curto. Considere a importância de construir confiança, descrita abaixo, enquanto você e sua equipe criam um plano de ação.

## Sem Confiança, os membros da equipe...

- Escondem suas fraquezas e erros uns dos outros
- Hesitam em pedir ajuda ou fornecer feedback construtivo
- Hesitam em oferecer ajuda fora de suas próprias áreas de responsabilidade
- Tiram conclusões precipitadas sobre as intenções e aptidões dos outros
- Guardam mágoas

## Com confiança, os membros da equipe...

- Admitem suas fraquezas e erros
- Pedem ajuda
- Aceitam perguntas e comentários sobre suas áreas de responsabilidade
- Dão uns aos outros o benefício da dúvida antes de chegar a uma conclusão negativa
- Oferecem e aceitam desculpas sem hesitação

## Plano de Ação

Use as perguntas a seguir para ajudar a criar um plano de ação para a equipe.

1. Com base na pesquisa (página 5), a confiança pode ser uma barreira para essa equipe. Por que você acha que é assim? Quais são as três coisas que a equipe poderia fazer para melhorar o nível de confiança?
2. De acordo com a pesquisa (página 5), essa equipe teve a classificação mais baixa em reconhecer fraquezas. Quais são os obstáculos que os impedem de fazer isso mais abertamente? Que medidas podem tomar para superar esses obstáculos?

## A Conexão para o Conflito ▶▶▶

Quando os membros da equipe constroem uma base de confiança baseada na vulnerabilidade, o conflito se torna simplesmente uma tentativa de encontrar a melhor resposta possível.

# Promovendo Conflito

Todos os grandes relacionamentos, aqueles que duram ao longo do tempo, exigem conflitos produtivos para crescer. É importante distinguir o conflito produtivo e ideológico da luta destrutiva e da política interpessoal.

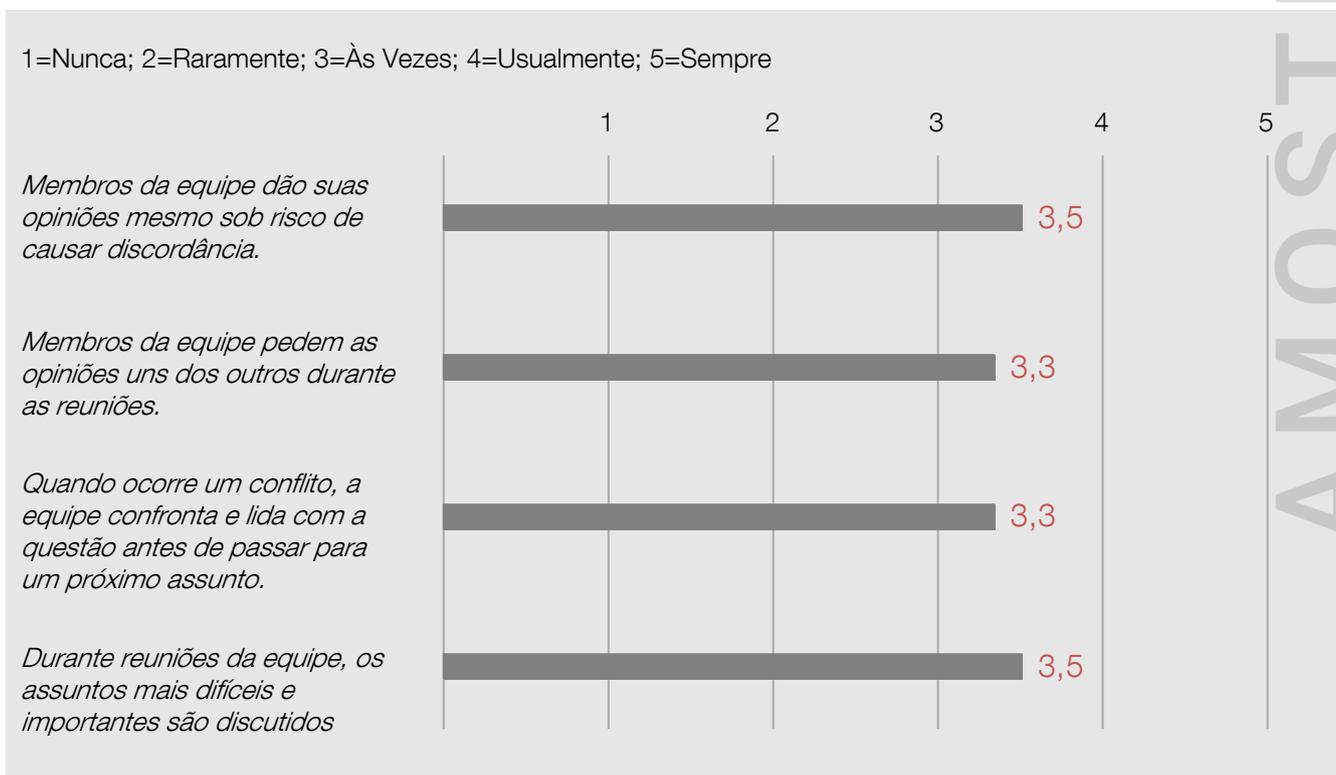
## Conflito produtivo

- é focado em conceitos e ideias
- evita ataques pessoais mesquinhos

O conflito costuma ser considerado um tabu, especialmente no trabalho, e as pessoas podem gastar uma quantidade excessiva de tempo e energia tentando evitar debates acalorados que são essenciais para qualquer grande equipe. As equipes que se envolvem em conflitos produtivos sabem que o único objetivo é produzir a melhor solução possível no menor período de tempo.

## Resultados da Pesquisa com a Equipe

A tabela a seguir reflete as respostas da pesquisa da equipe às perguntas relacionadas ao conflito. As barras à direita das perguntas refletem a **pontuação média** da equipe na escala de cinco pontos. As tabelas da página 14 identificam a distribuição das respostas dentro da equipe.



Resultados da Pesquisa da Sua Equipe para Conflito: 3,42 = MÉDIO

# O Conflito na Sua Equipe

Membros da equipe dão suas opiniões mesmo sob risco de causar discordância.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	1	2	2	1

Esta equipe parece concordar que os membros muitas vezes expressam opiniões e debatem ideias importantes. Ocasionalmente, os membros podem omitir suas opiniões, talvez para evitar conflitos ou para manter a diplomacia. A disposição para se envolver em conflitos produtivos, no entanto, permite resolver problemas mais rapidamente, o que leva a soluções de maior qualidade sem prejudicar o relacionamento da equipe.

Membros da equipe pedem as opiniões uns dos outros durante as reuniões.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	1	3	1	1

Parece que os membros desta equipe solicitam as opiniões uns dos outros apenas algumas vezes. Pode ser que tenham medo de ter suas ideias rejeitadas ou sejam resistentes a opiniões. No entanto, pedir a perspectiva de todos é importante e pode ajudar a obter informações valiosas. Além disso, estabelecerá as bases para se comprometerem.

Quando ocorre um conflito, a equipe confronta e lida com a questão antes de passar para um próximo assunto.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	2	1	2	1

Não há um consenso se esta equipe encara diretamente o conflito. Pode ser que alguns desacordos sejam tratados de maneira diferente de outros, ou talvez alguns membros da equipe prefiram minimizar um problema do que lidar com ele. No entanto, ao evitar conflitos, essa equipe pode perder mais tempo tendo que revisar problemas não resolvidos.

Durante reuniões da equipe, os assuntos mais difíceis e importantes são discutidos.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	1	3	0	2

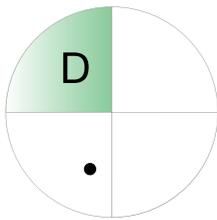
Muitas vezes, são as questões mais importantes que podem ser as mais delicadas e difíceis de discutir. Geralmente, essa equipe parece disposta a correr o risco de abordar esses tópicos durante as reuniões, embora possam ocasionalmente se conter para evitar ressentimentos ou confrontos. Uma discussão aberta, no entanto, ajudará a resolver problemas para que a equipe possa seguir em frente.

## O Impacto do Seu Estilo DiSC®

É importante entender que pessoas diferentes participam de conflitos de maneiras diferentes. Todos nós temos nossas próprias preferências e tendências. E tudo bem, porque há mais de uma maneira de se envolver em um conflito saudável. Karen, como você tem o estilo CS, você pode contornar os problemas na ponta dos pés em vez de enfrentá-los. Muitas vezes você internaliza seus sentimentos e se afasta de situações emocionalmente carregadas. Consequentemente, não é provável que você inicie um conflito e pode deixar de discutir questões importantes. No entanto, internalizar seus sentimentos pode permitir que a negatividade permaneça e o ressentimento cresça.

- Você pode ficar desconfortável se as pessoas mostrarem suas emoções.
- Provavelmente permite que os conflitos não sejam resolvidos para não ter que lidar com eles.
- Sua maneira inexpressiva pode esconder uma tendência a se preocupar excessivamente.

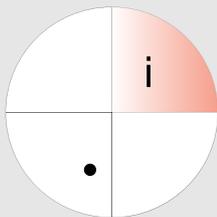
# Seu Estilo CS no Conflito



## Conflito com o Estilo D

Como você tende a preferir um ambiente calmo e estável, é menos provável que resolva problemas diretamente como faz seus colegas “D”. As pessoas com o estilo D são tipicamente muito francas e até mesmo argumentativas em conflitos. Já você pode evitar discutir problemas no geral. Assim, seus colegas “D” podem presumir que a situação está resolvida quando você nem mesmo trouxe suas necessidades. Portanto,

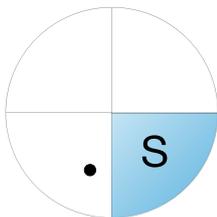
- Não se deixe intimidar pela assertividade deles.
- Concentre-se em ser diplomática, mas direta.
- Lembre-se que esconder seus sentimentos pode apenas prolongar o conflito.



## Conflito com o Estilo i

Como as pessoas com o estilo “i” desejam manter relacionamentos amigáveis, elas podem compartilhar sua tendência de evitar conflitos, pelo menos inicialmente. Mas, também querem ser ouvidos. Isso significa que podem ficar emocionados ou atacar quando confrontados, enquanto você pode se retirar de uma situação dramática e esperar que isso simplesmente desapareça. Assim, o problema permanecerá sem solução. Portanto,

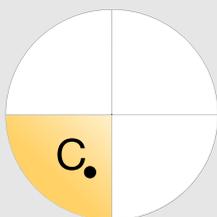
- Não esconda suas próprias opiniões apenas para manter a paz.
- Evite ceder às exigências ou retirar-se da disputa muito rapidamente.
- Deixe-os saber que engajar-se em um debate saudável melhorará seu relacionamento.



## Conflito com o Estilo S

Como você provavelmente prefere um ambiente calmo e controlado e seus colegas “S” desejam manter a harmonia, é provável que nenhum de vocês entre no conflito diretamente. Essa mesma inclinação pode minimizar as chances de hostilidade aberta, mas também pode causar a interrupção da comunicação e o surgimento de mágoas. Portanto,

- Adote uma abordagem mais direta.
- Expresse sua preocupação com os sentimentos deles.
- Não presuma que o silêncio significa que o assunto foi resolvido.



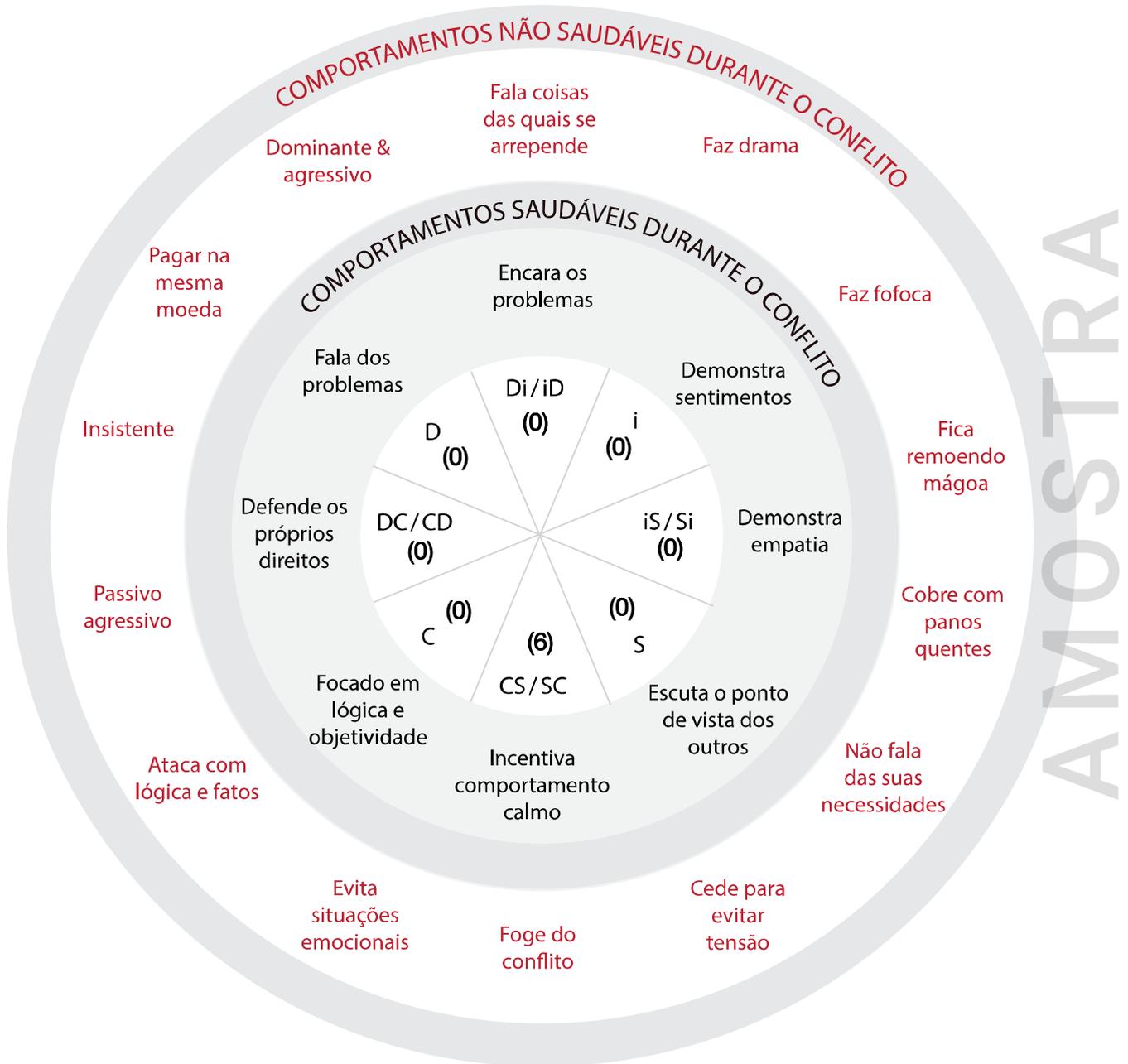
## Conflito com Estilo C

Como as pessoas com o estilo C costumam ver o conflito como uma discussão sobre quem está certo, geralmente evitam a agressão direta e, em vez disso, concentram-se nos fatos. Você pode compartilhar a tendência de se retirar de situações emocionalmente carregadas, e nem você nem seus colegas “C” iniciarão um confronto. Assim, você pode esconder seus sentimentos e deixar de discutir questões difíceis. Portanto,

- Evite recuar na discussão antes que ela seja claramente resolvida.
- Afirme sua posição, em vez de só concordar com eles para seguir em frente.
- Apoie sua opinião com lógica e fatos.

# Mapa da Equipe no Conflito

As descrições no círculo cinza interno ilustram como podem ser os comportamentos saudáveis durante o conflito. As descrições em vermelho no círculo externo ilustram comportamentos não saudáveis relacionados a cada estilo. Os números no círculo mais interno refletem as **pessoas nesta equipe** que se enquadram em cada estilo (das 6 pessoas).



AMOSTRA

# Promovendo o Conflito

## Qual é um comportamento aceitável durante um conflito?

Em algumas culturas, há muito pouco desacordo e debate direto durante reuniões, enquanto em outras as pessoas tendem a “apontar o dedo na cara umas das outras”. Em algumas famílias, pais e irmãos raramente se envolvem em um diálogo emocional não filtrado, enquanto em outras, as pessoas argumentam de forma acalorada e depois fazem as pazes com a mesma emoção. O que é melhor em uma equipe? A única coisa que realmente importa é: as pessoas estão escondendo suas opiniões? Membros de grandes equipes não.

Como parte da avaliação, você e os membros de sua equipe foram questionados se cada um de vocês acha que certos comportamentos ou ações são aceitáveis ao se envolver em conflitos no trabalho e quantos de vocês os praticam (última coluna). Aqui estão os resultados da pesquisa (das 6 pessoas):

Resposta ao Conflito	Inaceitável	Tolerável	Perfeitamente aceitável	Número de pessoas que admitem fazer isso no trabalho
Aumentar o tom de voz quando fica nervoso	1	2	3	3
Ultrapassar o horário da reunião para resolver um assunto	0	3	3	6
Usar linguagem forte quando chateado	2	4	0	0
Evitar alguém quando está bravo	3	3	0	4
Excluir outro membro da equipe de conversas difíceis	1	1	4	3
Externalizar as emoções	2	1	3	4
Expressar braveza de forma indireta ao invés de falar diretamente	6	0	0	2

### Pontos de Discussão

1. Por que "usar linguagem forte quando está chateado" incomoda algumas pessoas mais do que outras? Que diretrizes a equipe poderia adotar para garantir um equilíbrio entre essas diferentes perspectivas?
2. A equipe também discordou sobre "evitar alguém quando está bravo". Por que as pessoas veem esse problema de maneira diferente? Com quais regras básicas a equipe pode concordar?

# Ações para promover o conflito

Como uma equipe desenvolve a capacidade e a disposição de se envolver em conflitos saudáveis? O primeiro passo é reconhecer que o conflito pode ser produtivo e que muitas equipes tendem a evitá-lo. Enquanto alguns membros da equipe acreditarem que o conflito é indesejável e desnecessário, há poucas chances de que ele ocorra. Considere a importância de se envolver em conflitos, descritos abaixo, enquanto você e sua equipe criam um plano de ação.

## Uma equipe que teme o conflito...

- Tem reuniões chatas
- Cria ambientes onde os ataques pessoais prosperam
- Ignora temas controversos que são críticos para o sucesso da equipe
- Falha em explorar todas as opiniões e perspectivas dos membros da equipe
- Desperdiça tempo e energia com postura e gerenciamento de risco interpessoal

## Uma equipe que se engaja em conflito...

- Tem reuniões animadas e interessantes
- Extrai e explora as ideias de todos os membros da equipe
- Resolve problemas reais rapidamente
- Minimiza a politicagem
- Coloca temas críticos na mesa para discussão

## Plano de Ação

Use as perguntas a seguir para ajudar a criar um plano de ação para a equipe.

1. Com base na pesquisa (página 13), essa equipe faz um trabalho razoável ao lidar com conflitos, mas ainda há espaço para melhorias. Quais medos ou comportamentos específicos provavelmente estão impedindo o conflito produtivo?
2. Que benefícios concretos a equipe veria se tivesse conflitos saudáveis com mais frequência?

## A Conexão com o Comprometimento ▶▶▶

Ao se envolver em conflitos produtivos e ouvir uma variedade de perspectivas e opiniões, os membros da equipe podem se comprometer com confiança e aceitar uma decisão, sabendo que se beneficiaram das ideias de todos.

# Alcançando Comprometimento

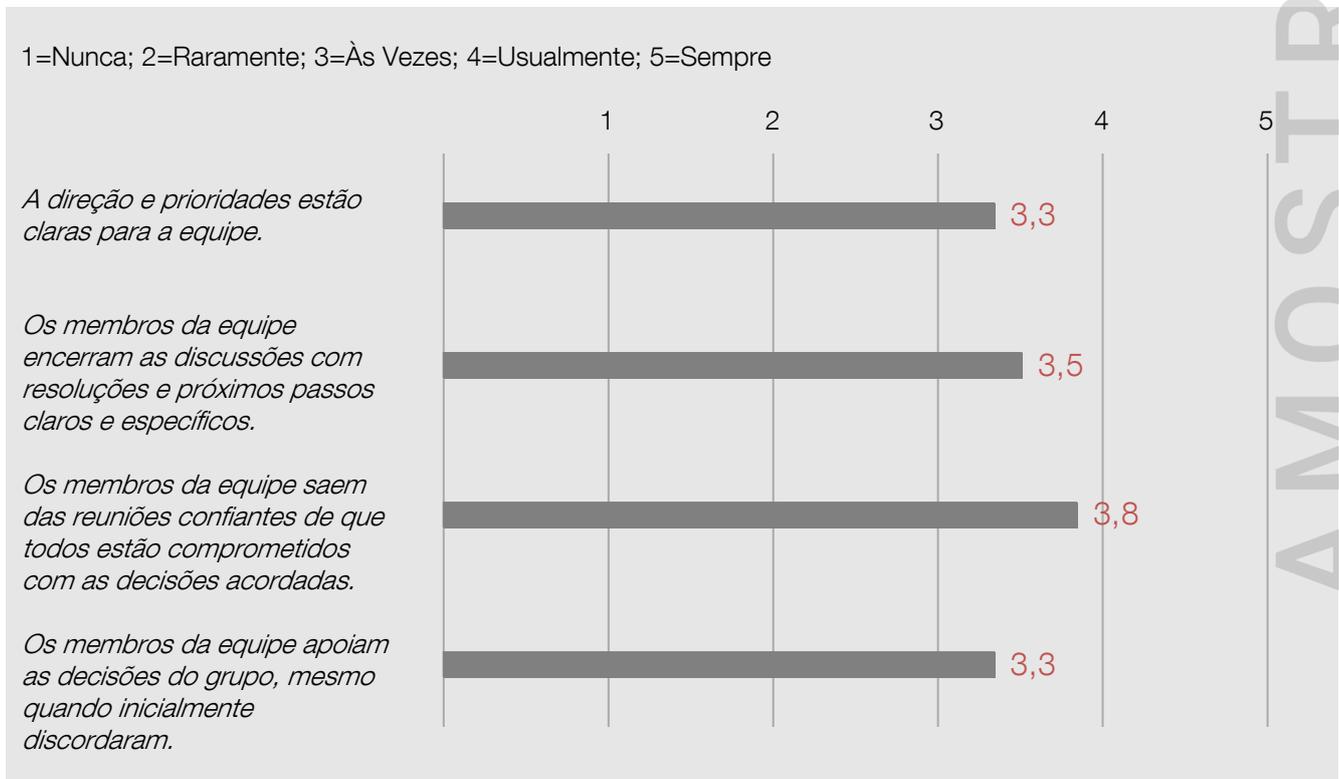
O que queremos dizer com comprometimento? No contexto de uma equipe coesa, **comprometimento** é

- clareza sobre as decisões
- avançar com total buy-in de todos os membros da equipe, mesmo aqueles que inicialmente discordaram da decisão

O ponto principal é que, se as pessoas não se comprometem, elas estão apenas aceitando as decisões sem entusiasmo. As duas maiores causas da falta de comprometimento são: o desejo de consenso e a necessidade de certeza, que simplesmente não são possíveis em todas as situações. Grandes equipes entendem que devem ser capazes de se comprometer mesmo quando o resultado é incerto e nem todos concordaram inicialmente.

## Resultados da Pesquisa com a Equipe

A tabela a seguir reflete as respostas da equipe às perguntas relacionadas ao comprometimento na pesquisa. As barras à direita das perguntas refletem a **pontuação média** da equipe na escala de cinco pontos. As tabelas nas páginas 20 e 21 identificam a distribuição das respostas dentro da equipe.



**Resultados da pesquisa de comprometimento da sua equipe: 3,50 = MÉDIO**

# Comprometimento e a Clareza

A direção e prioridades estão claras para a equipe.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	1	2	3	0

É improvável que os membros da equipe se comprometam com decisões que parecem vagas ou incompletas. Afinal, como alguém pode realmente se comprometer se não está claro com o que se está *comprometendo*? Os membros parecem pensar que ocasionalmente falta clareza na direção e prioridades. Pode não haver um senso de unidade, ou pode ser que coloquem os objetivos individuais à frente dos da equipe. Como consequência, às vezes podem sofrer com confusão e desalinhamento.



AMOSTRA

Membros da equipe saem das reuniões com resoluções e próximos passos claros.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	0	3	3	0

Ao final de cada reunião, equipes coesas reservam alguns minutos para garantir que todos os que estão sentados à mesa saiam com o mesmo entendimento sobre o que foi acordado. Parece que os membros saem das reuniões com um entendimento claro das próximas etapas na maioria das vezes. Isso significa que também há momentos em que podem ficar confusos. Se esforçar para revisar os compromissos provavelmente levará a implementações mais tranquilas e bem-sucedidas das decisões.

## O Impacto do Seu Estilo DiSC®

Karen, com seu estilo CS, você gosta de trabalhar passo a passo em direção a um objetivo específico. Portanto, pode ser particularmente frustrante para você se estiver em uma equipe que não define objetivos, especialmente se isso criar um ambiente confuso ou caótico. Mas, como você não gosta de chamar a atenção, é mais provável que lute contra a confusão do que exija clareza.

Considere como outros estilos DiSC® podem reagir à falta de clareza:

- Colegas de trabalho **D** tendem a recuar e resistir a decisões que não entendem.
- Colegas de trabalho **I** tendem à impulsividade e às vezes à desorganização, portanto, sem objetivos claros, podem simplesmente deixar de cumprir.
- Colegas de trabalho **S** podem não ser tão seguros de si mesmos e de seus trabalhos, o que pode impedir sua produtividade.
- Colegas de trabalho **C** tendem a ser solitários e a focar em seus próprios objetivos, aumentando o senso de desalinhamento.

# Comprometimento e Buy-in

Membros da equipe saem das reuniões confiantes de que todos estão comprometidos com as decisões tomadas.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	1	1	2	2

Grandes equipes avançam com total buy-in de todos os membros da equipe. Eles saem das reuniões confiantes de que ninguém está silenciosamente acalentando dúvidas sobre apoiar ou não as ações acordadas. De acordo com os resultados da avaliação, essa equipe frequentemente atinge esse alinhamento. Muito provavelmente tem o hábito de expor dúvidas ou preocupações abertamente para que as pessoas se sintam mais comprometidas com as decisões finais. Isso permite que decisões e planos sejam implementados mais rapidamente.



AMOSTRA

Membros da equipe apoiam as decisões do grupo mesmo quando, inicialmente, discordaram.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	1	2	3	0

Comprometimento não significa consenso. É importante entender o perigo de buscar um consenso e procurar maneiras de obter buy-in mesmo quando o total acordo é impossível. Seres humanos razoáveis não precisam conseguir o que querem para apoiar uma decisão, precisam apenas saber que suas opiniões foram ouvidas e consideradas. Os resultados da avaliação indicam que a equipe nem sempre consegue obter esse tipo de apoio para as decisões. Os membros podem sentir que as pessoas estão guardando suas opiniões ou não estão realmente comprometidas, mesmo que digam que estão. Lembre-se: garantir que todos tenham a oportunidade de serem ouvidos é fundamental para obter comprometimento.

## O Impacto do Seu Estilo DiSC®

Karen, como outros com o estilo CS, você tende a ser pouco direta e pode manter opiniões e dúvidas para si. Ao mesmo tempo, como deixa os outros falarem pode *dar a eles* o espaço de que precisam para expor suas preocupações e se sentirem comprometidos. Provavelmente também procura harmonia, o que significa que pode perder o interesse em uma proposta se sentir desacordo. Lembre-se, desde que todos sejam francos com suas opiniões, compromissos podem ser assumidos mesmo que inicialmente discordem.

Considere como outros estilos DiSC® abordam o comprometimento:

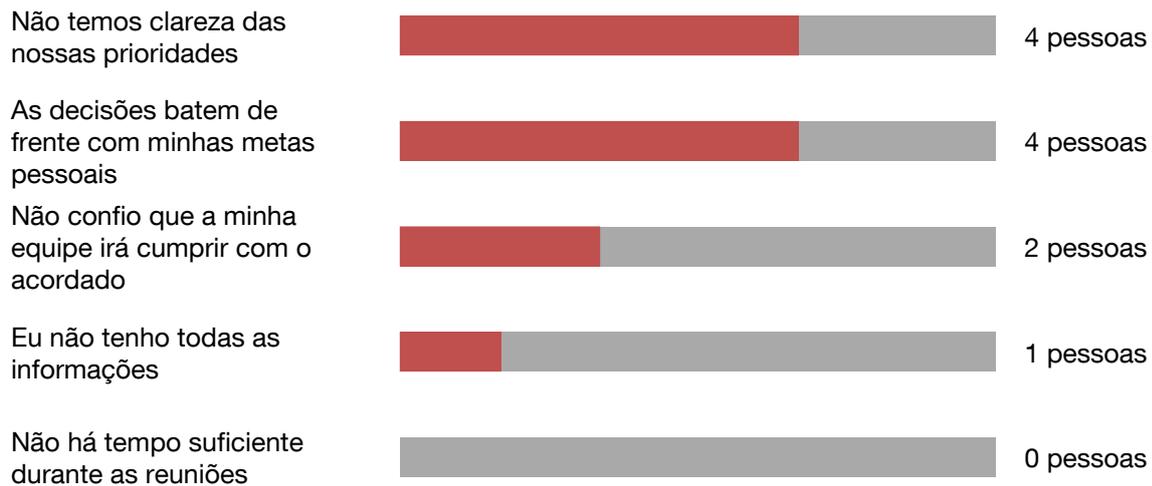
- Colegas de trabalho **D** tendem a assumir o controle e querem tomar decisões rapidamente.
- Colegas de trabalho **I** dependem de relacionamentos pessoais e podem estar mais aptos a se comprometer quando há um senso de espírito de equipe.
- Colegas de trabalho **S** são cuidadosos ao tomar decisão, às vezes relutantes, e querem ter certeza absoluta antes de se comprometerem.
- Colegas de trabalho **C** são influenciados por informações objetivas, em vez de emoção ou intuição.

# Alcançando Comprometimento

## Por que os membros da nossa equipe não se comprometem?

Como parte da avaliação, você e os membros de sua equipe também tiveram a oportunidade de identificar os motivos que podem estar contribuindo para a falta de comprometimento. O número de pessoas (6) que selecionaram cada explicação aparece ao lado da barra correspondente abaixo. **Observação: todos tiveram a opção de selecionar todas as que se aplicam.**

*Às vezes não dou buy-in nas decisões da equipe porque:*



AMOSTRA

### Pontos de Discussão

1. Com base nas respostas da equipe acima, alguns membros parecem acreditar que a equipe não tem clareza sobre suas prioridades. Como podem fazer um trabalho melhor ao esclarecer suas prioridades?
2. O comprometimento também pode sofrer porque as decisões da equipe às vezes entram em conflito com os objetivos pessoais. Com que frequência falam quando se deparam com esse problema? Como podem fazer um trabalho melhor ao discutir esses interesses divergentes quando eles surgem?



# Ações para Alcançar o Comprometimento

Uma das maiores consequências para uma equipe que não se compromete com as decisões é a discordância insolúvel. Quando uma equipe não consegue o buy-in de todos os membros da equipe, mesmo que as disparidades existentes pareçam relativamente pequenas, haverá um conflito de prioridades. E pequenas lacunas podem se tornar grandes desentendimentos. Considere a importância do comprometimento descrito abaixo, enquanto criam um plano de ação.

## Uma equipe que não se compromete...

- Cria ambiguidade entre os membros da equipe sobre direção e prioridades
- Perde oportunidades devido à análise excessiva e atrasos desnecessários
- Gera falta de confiança e medo do fracasso
- Revisita discussões e decisões repetidamente
- Incentiva suposições entre os membros da equipe

## Uma equipe que se compromete...

- Cria clareza sobre a direção e as prioridades
- Alinha toda a equipe em torno de objetivos comuns
- Desenvolve a capacidade de aprender com os erros
- Avança sem hesitação
- Muda de direção sem hesitação ou culpa

## Plano de Ação

Use as perguntas a seguir para ajudar a criar um plano de ação para a equipe.

1. Com base na pesquisa (página 19), o nível geral de buy-in da equipe é razoavelmente bom, mas pode melhorar. Quais são as três mudanças que poderiam elevar o comprometimento da equipe a um nível ainda mais alto?
  
2. A pesquisa também sugere que esse grupo tem um nível moderado de clareza sobre suas decisões. Descreva as áreas que ainda não estão claras. Liste maneiras específicas pelas quais a clareza pode ser alcançada.

## A conexão com Accountability ▶▶▶

Se todos estiverem claramente comprometidos com as prioridades da equipe, estarão mais dispostos a responsabilizar uns aos outros.

# Abraçando o Accountability

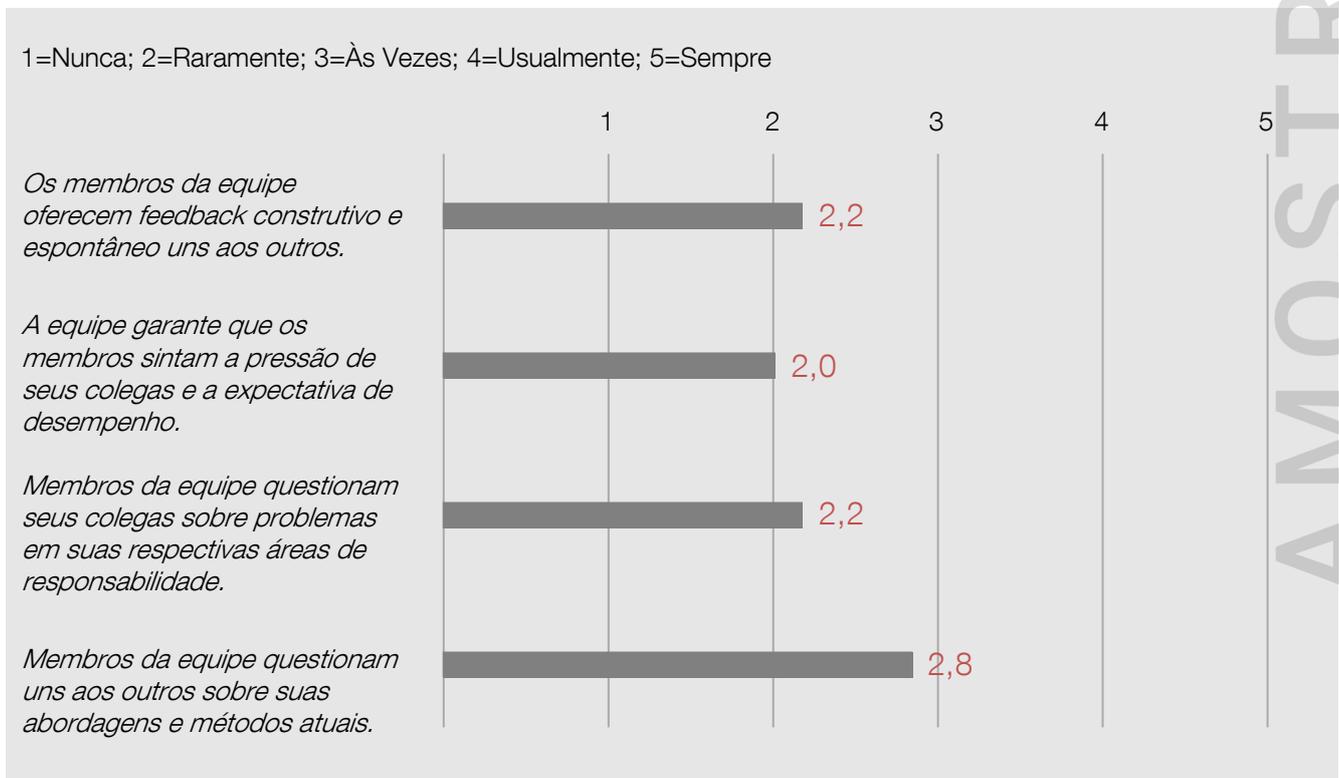
A palavra accountability tornou-se tão popular e com tantas interpretações diferentes que perdeu muito do seu significado. No contexto do trabalho em equipe, no entanto, **accountability** é

*A disposição dos membros da equipe de cobrar seus colegas seja sobre desempenho ou comportamentos que possam prejudicar a equipe*

A fonte usual de disfunção nessa área é a relutância dos membros da equipe em tolerar o desconforto interpessoal que acompanha a cobrança de um colega sobre seu comportamento. Isso inclui a tendência mais geral de evitar conversas difíceis. As equipes funcionais superam essas inclinações naturais, optando por “entrar em perigo” uns com os outros.

## Resultados da Pesquisa com a Equipe

A tabela a seguir reflete as respostas da equipe às perguntas relacionadas a accountability. As barras à direita das perguntas refletem a **pontuação média** da equipe na escala de cinco pontos. As tabelas nas páginas 25-28 identificam a distribuição das respostas dentro da equipe.



Resultados da pesquisa de sua equipe para Accountability: 2,29 = BAIXO

# Sua Equipe e Accountability

Os membros da equipe oferecem feedback construtivo e espontâneo uns aos outros.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
1	3	2	0	0

Grandes equipes são capazes de apontar o mau desempenho dos membros ou comportamentos improdutivos. Porém, esta equipe pode ter problemas nesta área. Mesmo os membros mais próximos podem hesitar em criticar uns aos outros precisamente porque temem comprometer esse relacionamento. Ironicamente, isso só faz com que os relacionamentos se deteriore. A disposição de responsabilizar uns aos outros de maneira construtiva é fundamental para desenvolver a coesão e pode ajudar uma equipe a evitar situações mais árduas e difíceis depois.



AMOSTRA

Como é quando os membros da equipe . . .

### **NÃO** apontam mau desempenho:

- Os membros da equipe carecem de confiança e são paranóicos sobre o que os outros podem não estar dizendo.
- As pessoas sentem uma sensação de injustiça quando outros têm um desempenho abaixo da média.
- Abordagens passivo-agressivas começam a prosperar.

### **APONTAM** mau desempenho:

- As pessoas sabem o que os outros pensam, então não precisam perder tempo e energia imaginando.
- Os membros da equipe reconhecem suas deficiências e aceitam sugestões.
- Há uma sensação maior de fazer parte da equipe.

## O Impacto do Seu Estilo DiSC®

Karen, por ter o estilo CS, provavelmente gosta de apoiar pessoas para que façam o seu melhor trabalho. Você provavelmente quer manter os processos funcionando sem problemas e, com frequência, pode detectar erros ou falhas. Mas, provavelmente se sinta desconfortável em fazer críticas construtivas, perdendo assim oportunidades de contribuição para melhores resultados.

Considere como outros estilos DiSC® preferem receber feedback construtivo:

- Colegas de trabalho **D** preferem uma abordagem direta.
- Colegas de trabalho **I** querem uma explicação positiva.
- Colegas de trabalho **S** preferem uma abordagem atenciosa, mas direta.
- Colegas de trabalho **C** querem uma explicação verdadeira e lógica.

# Sua Equipe e Accountability

A equipe garante que os membros sintam a pressão de seus colegas e a expectativa de desempenho.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
2	2	2	0	0

Não há nada que motiva mais as pessoas a melhorar seu desempenho do que o medo de decepcionar colegas respeitados, mais que qualquer política ou sistema. No entanto, os membros desta equipe não parecem confortáveis em aplicar a pressão adequada uns aos outros. Talvez não achem certo criticar seus colegas, ou tenham medo de que esse tipo de pressão crie conflitos doentios. Porém, a pressão dos colegas é um meio altamente eficaz e eficiente de manter altos padrões em uma equipe.



AMOSTRA

Como é quando os membros da equipe . . .

**NÃO** aplicam pressão entre pares:

- Gerenciamento ou motivação externa podem ser necessários para atingir metas definidas.
- As pessoas não estão preocupadas em como seu comportamento afeta os membros de sua equipe.
- O ressentimento aumenta.

**APLICAM** pressão entre pares

- Os membros da equipe se sentem confiáveis e respeitados por seus colegas.
- Há um incentivo extra para fazer o trabalho no prazo.
- As pessoas sentem a responsabilidade de fazer as coisas direito.

## O Impacto do Seu Estilo DiSC®

Karen, seu estilo CS sugere que você gosta de fazer as coisas bem feitas da primeira vez, tanto para evitar ser criticado quanto para não decepcionar ninguém. Você provavelmente planeja minuciosamente e verifica repetidamente seu trabalho. Como também não gosta de receber atenção, provavelmente sente mais pressão de seus colegas do que a aplica.

Considere como outros estilos DiSC® podem ser motivados para melhorar o desempenho:

- Colegas de trabalho **D** podem ser motivados por competição e projetos desafiadores que irão conquistar respeito.
- Colegas de trabalho **I** podem ser motivados por energia positiva e encorajamento.
- Colegas de trabalho **S** podem ser motivados por oportunidades de apoiar as pessoas e contribuir para o sucesso da equipe.
- Colegas de trabalho **C** podem ser motivados pela definição de padrões de qualidade e pela conclusão de tarefas complexas.

# Sua Equipe e Accountability

Membros da equipe questionam seus colegas em relação aos problemas de suas respectivas áreas.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
2	2	1	1	0

Em equipes eficazes, os membros são capazes de se confrontar quando as coisas não estão indo bem. Essa equipe parece concordar que os membros não estão dispostos a questionar uns aos outros sobre o que está sendo feito, o tempo gasto e o progresso. Pode ser difícil responsabilizar pessoas quando são intimidadoras, defensivas ou até excessivamente cordiais. Mas, se esforçar para enfrentar as questões diretamente permitirá que identifiquem facilmente e resolvam problemas antes que aumentem.



AMOSTRA

Como é quando os membros da equipe . . .

### **NÃO** desafiam uns aos outros:

- Há compreensão e interesse limitados no que os outros membros da equipe estão fazendo.
- Existem equívocos entre eles, causando uma sensação geral de desarticulação.
- As pessoas se sentem confortáveis fazendo um trabalho abaixo da média, sabendo que não serão confrontadas.

### **QUESTIONAM** uns aos outros:

- As pessoas entendem e apreciam melhor as funções umas das outras.
- Elas se comunicam constantemente, garantindo que estão na mesma página.
- Surgem ideias melhores.

## O Impacto do Seu Estilo DiSC®

Como outros com seu estilo CS, Karen, você provavelmente prefere ambientes calmos e previsíveis, sem conversas pessoais desagradáveis. Não quer ser causa de problemas, então é provável que mantenha a harmonia do que resolve os problemas que, se enfrentados, poderiam melhorar o desempenho da equipe.

Considere como outros estilos DiSC® podem reagir ao serem questionados:

- Colegas de trabalho **D** precisam ser convencidos antes de mudarem de ideia ou comportamento.
- Colegas de trabalho **I** normalmente não querem que as pessoas fiquem com raiva ou chateadas com eles.
- Colegas de trabalho **S** ficam ansiosos para negociar e ouvir as opiniões.
- Colegas de trabalho **C** querem fatos e precisam de provas de que estão errados antes de tomar medidas corretivas.

# Sua Equipe e Accountability

Membros da equipe questionam uns aos outros sobre suas abordagens e métodos atuais.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
1	1	2	2	0

Quando os membros da equipe sabem que seus colegas estão realmente comprometidos com um objetivo comum, eles podem questionar uns aos outros sem medo da defensividade ou retaliação. Afinal, estão apenas ajudando alguém a focar no que precisa ser feito ou buscando clareza sobre algo que não está bem certo. Porém, não parece que todos os membros se sintam à vontade para questionar uns aos outros sobre abordagens e métodos. É possível que alguns tenham medo do confronto, ou talvez as expectativas nem sempre sejam claras, dificultando o questionamento do trabalho do outro. Aprender a responsabilizar-se mutuamente beneficiará a equipe, permitindo níveis mais altos de respeito e produtividade.



AMOSTRA

Como é quando os membros da equipe . . .

## **NÃO** desafiam uns aos outros:

- Erros são cometidos.
- Os membros da equipe não são claros sobre os papéis e responsabilidades uns dos outros, levando a mal-entendidos.
- Os membros da equipe temem ofender uns aos outros.

## **QUESTIONAM** uns aos outros:

- Os membros da equipe entendem como tudo se encaixa.
- As pessoas estão preparadas para responder às perguntas.
- Os membros da equipe são capazes de ajustar seu comportamento adequadamente.

## O Impacto do Seu Estilo DiSC®

Karen, você tende a falar mansamente e com tato. Ainda assim, pode fazer perguntas esclarecedoras ou solicitar mais informações se algo parecer particularmente obscuro para você. Esse esclarecimento permite que conclua as tarefas com perfeição ou tenha certeza de que os elementos estão se encaixando como esperava.

Considere como questionar outros estilos DiSC® sobre suas abordagens e métodos atuais:

- Colegas de trabalho **D** apreciam uma abordagem direta. Lembre-se de não confundir sua confiança com competência.
- Colegas de trabalho **I** podem improvisar e tomar decisões espontâneas, então seja proativa ao pedir explicações detalhadas sobre sua abordagem.
- Colegas de trabalho **S** não querem ser apressados para obter respostas, mas você pode precisar fazer perguntas suficientes para descobrir quaisquer preocupações que eles tenham com suas funções ou responsabilidades.
- Colegas de trabalho **C** podem ficar na defensiva se a qualidade de seu trabalho for questionada. Certifique-se de apoiar suas opiniões com fatos e dê-lhes tempo para pensar sobre suas sugestões.



# Abraçando Accountability

## Quais são as necessidades de accountability desta equipe?

Como parte da avaliação, você e os membros de sua equipe também tiveram a oportunidade de identificar aspectos das práticas dessa equipe que poderiam ser melhorados - ou áreas em que seria possível e desejável responsabilizar uns aos outros. O número de pessoas (total de 6) que selecionaram cada melhoria aparece na caixa correspondente abaixo. **Observação: todos tiveram a opção de selecionar todas que se aplicam.**

*Nossa capacidade de responsabilizar uns aos outros poderia melhorar se nos desafiássemos a:*

- |                            |   |                            |                                      |
|----------------------------|---|----------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 | Chamar atenção uns dos outros nos comportamentos improdutivos | <input type="checkbox"/> 1 | Cumprir nossos compromissos pessoais |
| <input type="checkbox"/> 4 | Oferecer feedback uns aos outros                              | <input type="checkbox"/> 0 | Tratar prazos perdidos imediatamente |
| <input type="checkbox"/> 3 | Ter metas e prioridades mais claras                           | <input type="checkbox"/> 0 | Ser mais diretos                     |
| <input type="checkbox"/> 2 | Comparar progresso e metas durante reuniões                   | <input type="checkbox"/> 0 | Compartilhar metas abertamente       |
| <input type="checkbox"/> 1 | Ter reuniões mais produtivas e eficientes                     | <input type="checkbox"/> 0 | Passar mais tempo juntos             |

AMOSTRA

## Pontos de Discussão

1. Uma das áreas selecionadas com mais frequência na tabela acima é "chamar atenção uns dos outros sobre comportamentos improdutivos". Que problemas atuais estão relacionados a esta questão? Quão confortáveis as pessoas se sentem desafiando umas às outras a fazer isso com mais frequência?
2. Outra área altamente selecionada é "dar feedback uns aos outros". Como a equipe se beneficiaria se as pessoas se desafiassem a fazer isso com mais frequência? Quão realista é esse objetivo para esta equipe?

# Ações para responsabilizar uns aos outros

Deve ficar claro para todos os membros que accountability é uma responsabilidade compartilhada pela equipe. Por mais desconfortável e difícil que possa ser, o accountability ajuda a equipe e a organização a evitar situações muito mais custosas e difíceis posteriormente. Considere a importância do accountability, descrita abaixo, enquanto criam um plano de ação.

## Uma equipe que evita accountability...

- Cria ressentimento entre os membros da equipe que têm diferentes padrões de desempenho
- Encoraja a mediocridade
- Perde prazos e entregas importantes
- Coloca uma carga indevida no líder como a única fonte de disciplina

## Uma equipe que abraça o accountability...

- Garante que aqueles com baixo desempenho sintam pressão para melhorar
- Identifica potenciais problemas rapidamente, questionando as abordagens uns dos outros sem hesitação
- Estabelece respeito entre os membros da equipe que são mantidos nos mesmos altos padrões
- Evita excesso de burocracia em torno do gerenciamento de desempenho e ação corretiva

## Plano de Ação

Use as perguntas a seguir para ajudar a criar um plano de ação para a equipe.

1. Com base na pesquisa (página 24), parece que o accountability é difícil para esta equipe hoje. Liste três obstáculos que impedem os membros de se confrontarem e aplicarem a pressão dos colegas. Liste alguns benefícios específicos de se engajar nesses comportamentos.
  
2. Na pesquisa (página 24), uma das áreas em que o grupo se classificou mais baixo é sobre sentir a pressão dos colegas para ter bom desempenho. Liste algumas razões pelas quais sentir essa pressão pode ser tão difícil nesta equipe. Que expectativas ou processos poderiam implementar para fazer com que a aplicação de pressão pareça menos ameaçadora ou intimidadora?

## A Conexão com Resultados ▶▶▶

Responsabilizar os colegas de equipe por suas contribuições e comportamentos manterá a equipe focada em resultados coletivos, em vez de permitir que a atenção se desloque para outras áreas.

# Focando nos Resultados

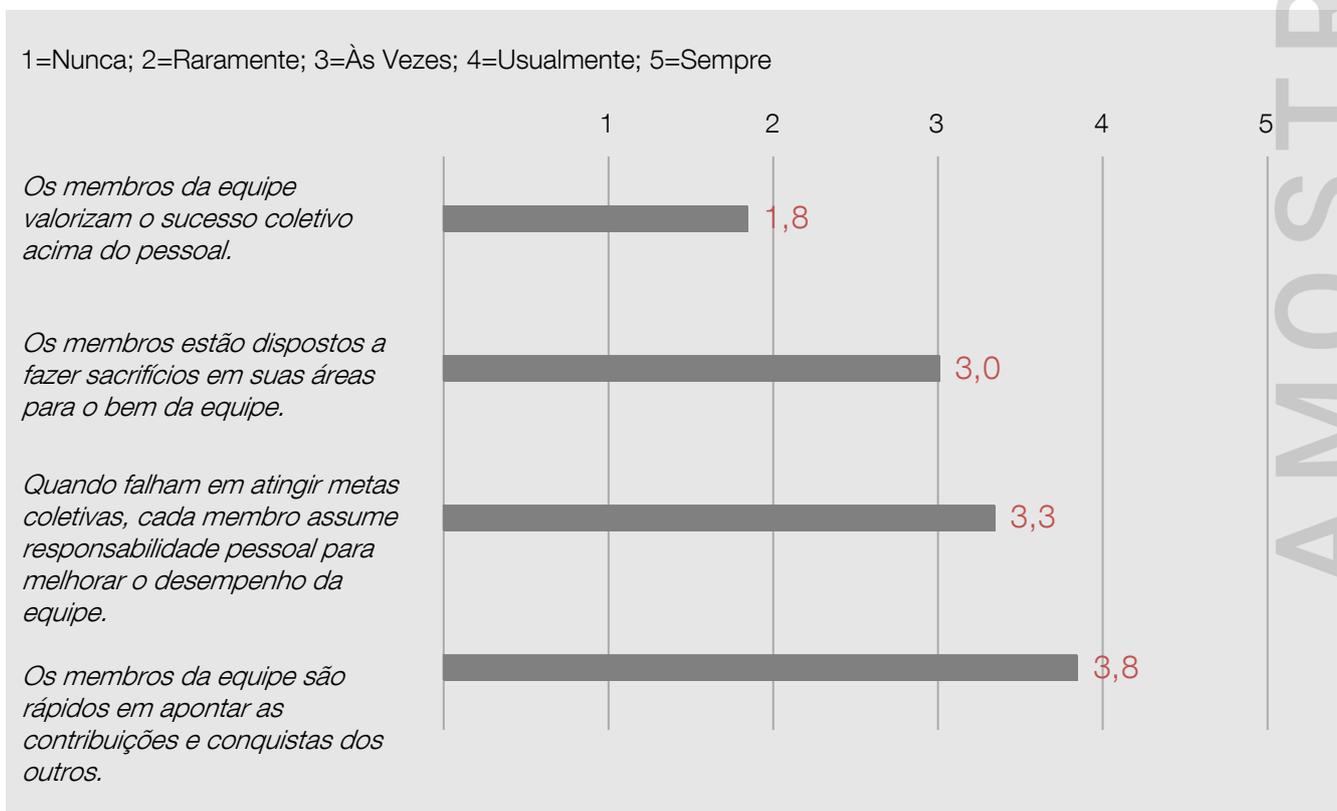
O objetivo final de encorajar confiança, conflito saudável, comprometimento e accountability é alcançar resultados. E, no entanto, como se vê, um dos maiores desafios para o sucesso da equipe é a falta de atenção aos resultados. No contexto de uma equipe coesa, **resultados**

- referem-se a metas coletivas da equipe
- não se limitam a medidas financeiras, mas estão mais amplamente relacionados a expectativas e resultados baseados em desempenho

Mas no que uma equipe estaria focada além dos resultados? O status da equipe e o status individual são os principais candidatos. O foco no status da equipe ocorre quando apenas fazer parte de um grupo é satisfatório o suficiente, independentemente dos resultados. O status individual refere-se à tendência familiar das pessoas de se concentrar em melhorar suas próprias posições ou perspectivas de carreira em detrimento de sua equipe.

## Resultados da Pesquisa com a Equipe

A tabela a seguir reflete as respostas da equipe às perguntas relacionadas aos resultados da pesquisa. As barras à direita da pergunta refletem a **pontuação média** da equipe na escala de cinco pontos. As tabelas da página 32 identificam a distribuição das respostas dentro da equipe.



Resultados da pesquisa de sua equipe para Resultados: 3,00 = BAIXO

# Sua Equipe e Resultados

Membros da equipe valorizam o sucesso coletivo acima do pessoal.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
3	1	2	0	0

Os membros desta equipe parecem valorizar a realização pessoal acima do sucesso do grupo. Embora a autopreservação seja natural, uma equipe funcional deve tornar os resultados coletivos mais importantes do que seus próprios objetivos pessoais.

Os membros estão dispostos a fazer sacrifícios em suas áreas para o bem da equipe.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	1	4	1	0

Às vezes, isso significa fazer sacrifícios para ajudar outras pessoas sobrecarregadas. Mas, eles podem estar tão focados em suas próprias responsabilidades que não se colocam à disposição para auxiliar os colegas.

Quando falham em atingir metas coletivas, cada membro assume responsabilidade pessoal para melhorar o desempenho da equipe.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	1	2	3	0

Parece que os membros nem sempre se apropriam do desempenho geral da equipe. Quando algo dá errado, eles podem ser tentados a atribuir a culpa ou a sentir que não são pessoalmente responsáveis.

Os membros da equipe são rápidos em apontar as contribuições e conquistas dos outros.

Quase Nunca	Raramente	Às Vezes	Usualmente	Quase Sempre
0	1	1	2	2

Por fim, um senso de camaradagem pode ser um trunfo quando se trata de resultados. Os membros regularmente reconhecem e parabenizam uns aos outros pelo trabalho bem feito, dando um lembrete saudável de que todos estão trabalhando para o mesmo objetivo comum.

## O Impacto do Seu Estilo DiSC®

Com seu estilo CS, Karen, você provavelmente contribui para os resultados ajudando a equipe a progredir constantemente em direção a uma meta. Provavelmente apoia as pessoas para fazerem seu melhor trabalho e, embora não dê feedback regularmente, usa de tato e diplomacia nas entregas. Você pode achar que o foco nos resultados é pouco inspirador, mas é provável que responda a orientação daqueles que têm uma visão e um plano de ação claros.

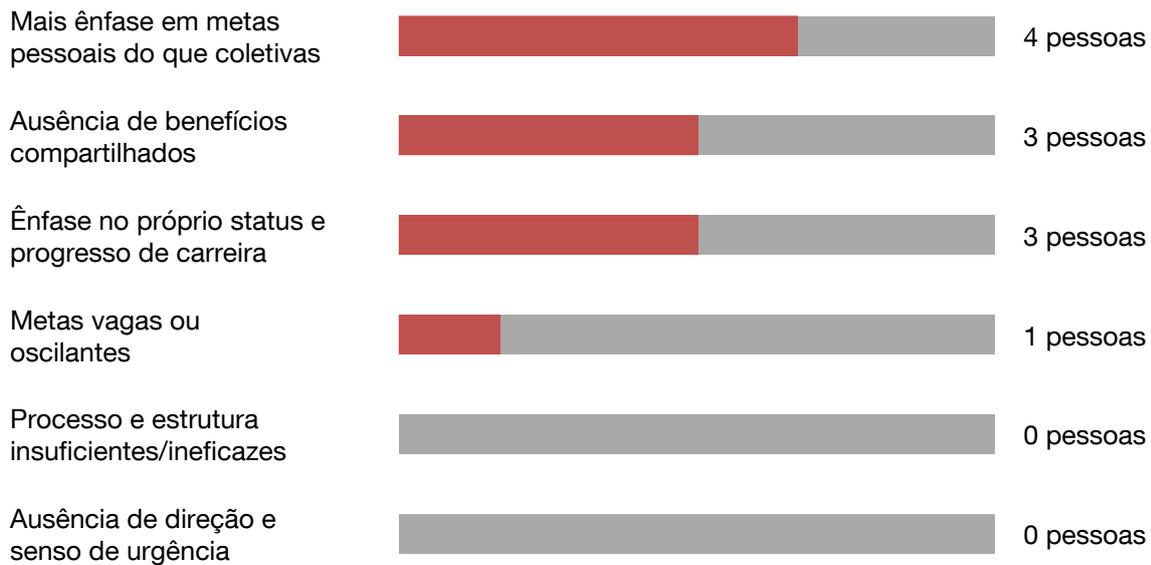
- Quando você perceber que melhorias foram feitas, elogie os responsáveis pelo trabalho bem feito.
- Dê mais foco em objetivos específicos que geram resultados.
- Esteja disposto a fazer perguntas difíceis que ajudam a identificar dificuldades ou problemas que possam prejudicar o sucesso.

# Distrações comuns

## O que é necessário para focar nos resultados?

As equipes têm dificuldade em manter o foco nos resultados por causa do interesse próprio e da autopreservação. Como parte da avaliação, vocês tiveram a oportunidade de identificar o que acreditam ser uma distração dos resultados para as pessoas desta equipe. O número de pessoas (de 6) que selecionaram cada distração aparece ao lado da barra correspondente abaixo. **Observação: todos tiveram a opção de selecionar todas que se aplicam.**

*Algumas distrações que nos impedem de focar nos resultados são:*



AMOSTRA

### Pontos de Discussão

1. Nesta equipe, parece que os objetivos pessoais podem desviar a atenção dos objetivos coletivos. Por que isso acontece? O que precisará acontecer antes que cada pessoa possa priorizar os objetivos da equipe?
2. Olhando para o gráfico acima, a falta de recompensas compartilhadas pode impedir a equipe de focar nos resultados. Nesse grupo, como seriam as "recompensas compartilhadas"?



# Ações para atingir Resultados

Não há como evitar o fato de que o que mede uma grande equipe é se ela realiza o que se propõe a realizar. Grandes equipes garantem que todos os membros, apesar de suas responsabilidades individuais e áreas de especialização, façam tudo o que puderem para ajudar a equipe a atingir seus objetivos. Considere a importância de focar nos resultados coletivos, descritos abaixo, enquanto criam um plano de ação.

## Uma equipe que não está focada em resultados...

- Fica estagnada/falha em crescer
- Raramente derrota concorrentes
- Perde funcionários orientados a realizações
- Incentiva os membros da equipe a se concentrarem em suas próprias carreiras e metas individuais
- É facilmente distraída

## Uma equipe que foca nos resultados...

- Retém funcionários orientados a realização
- Minimiza o comportamento individualista
- Aproveita o sucesso e sofre o fracasso intensamente
- Beneficia-se de indivíduos que submetem seus próprios objetivos/interesses para o bem da equipe
- Evita distrações

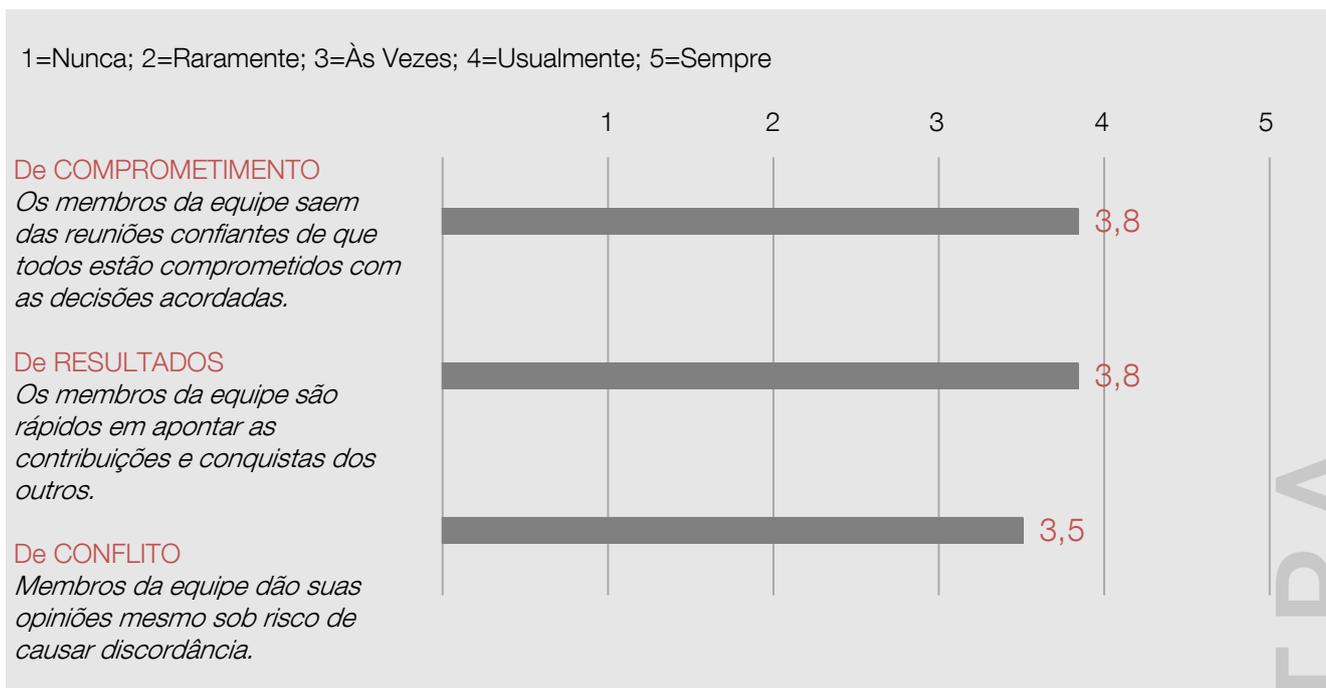
## Plano de Ação

Use as perguntas a seguir para ajudar a criar um plano de ação para a equipe.

1. Com base na pesquisa (página 31), parece que alcançar resultados é difícil para esta equipe no momento. Até que ponto os membros sentem que alcançar resultados é um esforço de grupo em vez de um esforço individual? Que mudanças específicas podem fazer para ajudar os membros a se sentirem motivados a alcançar os resultados coletivos?
2. Uma das áreas em que essa equipe se classificou mais baixo é "valorizar o sucesso coletivo mais que a conquista individual". Os membros lidam com isso quando alguém coloca suas necessidades pessoais acima das coletivas? Se não, quais são alguns obstáculos específicos que os impedem de fazê-lo?

Sumário ►►►

# Os pontos fortes da sua equipe



## Reconhecendo os pontos fortes da sua equipe

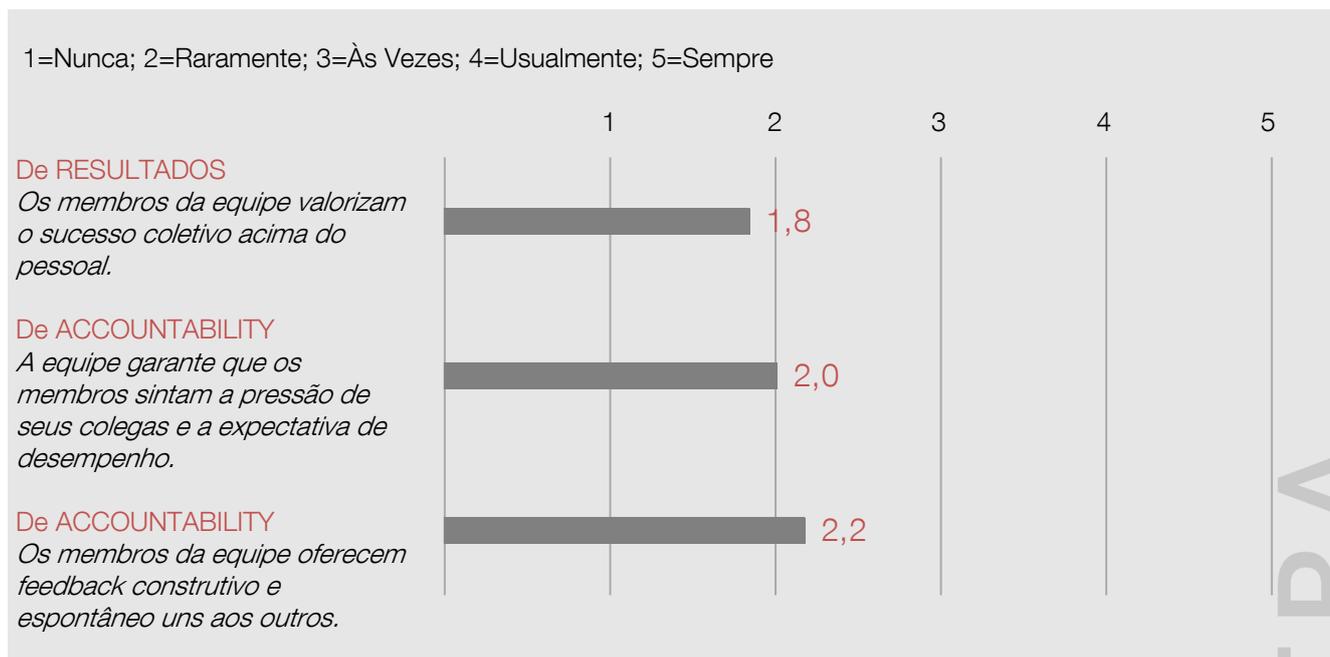
Com base na avaliação, os membros desta equipe provavelmente demonstram muitos dos seguintes pontos fortes:

- Ter confiança na capacidade de ação da equipe
- Garantir que as decisões sejam tomadas para que o grupo possa seguir em frente
- Manter a moral da equipe elevada
- Incentivar a camaradagem
- Disposição para se envolver em conflitos produtivos
- Debater livremente questões importantes

## Pontos de Discussão

1. Essa equipe classificou o comprometimento com as decisões como uma de suas áreas mais altas. Até que ponto isso significa que as pessoas sentem que suas opiniões foram ouvidas sobre um determinado tópico?
2. Uma área que foi mais alta para esta equipe envolve apontar as contribuições uns dos outros. Quais são os benefícios dessa prática? Por exemplo, isso torna a equipe mais eficiente? Mais produtiva?
3. Um dos pontos fortes dessa equipe é a disposição das pessoas em expressar opiniões, mesmo que isso possa causar desentendimentos. Até que ponto isso vem naturalmente para a equipe, em vez de exigir esforço consciente?

# Superando os desafios da sua equipe



## Reconhecendo os desafios da sua equipe

Com base na avaliação, os membros dessa equipe provavelmente enfrentam muitos dos seguintes desafios:

- Ambições pessoais interferem na tomada de decisões da equipe
- Colocar as realizações individuais à frente dos resultados da equipe
- Expectativas de desempenho inconsistentes ou pouco claras
- Falta de senso de dono comum para o sucesso
- Medo que o feedback direto possa comprometer relacionamentos
- Relutância em oferecer opiniões honestas

## Pontos de Discussão

1. Uma das pontuações mais baixas desse grupo é sobre valorizar o sucesso coletivo. Por que vale a pena investir tempo na melhoria dessa área? Quais são as duas mudanças que fariam mais diferença neste problema?
2. Esta equipe também teve baixa pontuação quando perguntado sobre ter alta expectativa uns dos outros. O que está atrasando a equipe nesta área? O que você daria à equipe para melhorar as pontuações?
3. Como mostrado acima, o grupo tem oportunidade de crescimento no que diz respeito a dar feedback construtivo. Como melhorar nessa área ajudaria a equipe? Como você e os membros de sua equipe podem fazer essa melhoria acontecer?