

High-Impact Tools for Teams

Amostra

Você está de posse de um poderoso kit de ferramentas para criar alinhamento, conquistar confiança e obter resultados depressa. Redescubra a satisfação do trabalho em equipe com estas...



High-Impact Tools for Teams

Ferramentas de Alto Impacto para Suas Equipes

strategyzer.com/teams

Escrito por

Stefano Mastrogiacomio
Alex Osterwalder

Design gráfico de

Alan Smith
Trish Papadakos

WILEY




Strategyzer
Series

Da equipe que criou o
Business Model Generation
e mais quatro best-sellers internacionais vendidos em mais de 40 idiomas.

Sumário

Prefácio
p. viii

Sete Grandes
Pensadores que
Inspiraram Este Livro
p. x

Conheça a Série
Strategyzer
p. xii



Princípios Essenciais

O que causa o mau desempenho das equipes e como obter melhores resultados
p. XIV

1

Descubra o Mapa de Alinhamento de Equipes

O que é e como funciona

1.1

Começando: Os Quatro Pilares do Mapa de Alinhamento de Equipes
p. 34

1.2

Planejando Quem Faz o quê com o Mapa de Alinhamento de Equipes (Modo de Planejamento)
p. 72

1.3

Mantendo os Membros da Equipe no Rumo Certo (Modo de Avaliação) p. 90

2

Ponha o Mapa em Ação

Como usar o Mapa de Alinhamento de Equipes

2.1

O Mapa de Alinhamento de Equipes para Reuniões
p. 114

2.2

O Mapa de Alinhamento de Equipes para Projetos
p. 132

2.3

O Mapa de Alinhamento de Equipes para Alinhamento Organizacional
p. 154

3

Confiança entre Membros da Equipe

Quatro ferramentas para criar um ambiente de alta confiança e maior segurança psicológica

3.1

O Contrato da Equipe
p. 184

3.2

O Localizador de Fatos
p. 204

3.3

O Cartão do Respeito
p. 220

3.4

O Guia de Pedidos Não Violentos
p. 236

4

Mergulhe Mais Fundo

Descubra a ciência que fundamenta as ferramentas e o livro

4.1

Compreensão Mútua e Consenso
p. 258

4.2

Confiança e Segurança Psicológica
p. 266

4.3

Tipos de Relacionamento
p. 274

4.4

Face e Polidez
p. 282

“Conversar é a
tecnologia da
liderança.”

Jeanne Liedtka, estrategista

Nosso pessoal é excelente.



Amostra



Então, por que temos todos esses problemas?





Quando foi a última vez que você gostou de contribuir com uma equipe?

50%

das reuniões são consideradas improdutivoas e uma perda de tempo.

*Atlassian**

75%

das equipes multifuncionais são disfuncionais.

Behnam Tabrizi, "75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional".

Harvard Business Review, 2015

\$37B

é o custo em US\$ de reuniões desnecessárias para as empresas norte-americanas.

*Atlassian**

29%

dos projetos são bem-sucedidos.

Chaos Report, The Standish Group, 2019

10%

dos membros das equipes concordam sobre quem está em sua equipe (120 equipes).

Diane Coutu, "Why Teams Don't Work", Harvard Business Review, 2009

95%

dos colaboradores de uma empresa não estão cientes de sua estratégia ou não a compreendem.

Robert Kaplan e David Norton, "The Office of Strategy Management", Harvard Business Review, 2005

66%

dos trabalhadores dos EUA não estão engajados ou estão ativamente desengajados no trabalho.

*Jim Harter, Gallup, 2018***

1/3

das colaborações de valor agregado vem somente de 3% a 5% dos empregados.

Rob Cross, Reb Rebele e Adam Grant, "Collaborative Overload", Harvard Business Review, 2016

***"You Waste a Lot of Time at Work", Atlassian, www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic*

****"Employee Engagement on the Rise in the U.S.", Gallup, news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx*

O que Causa o Mau Desempenho das Equipes

As equipes apresentam mau desempenho quando seus membros precisam trabalhar *apesar do outro*, e não *com* o outro, algo que ocorre quando o ambiente da equipe é inseguro e as suas atividades são mal alinhadas

Trabalhar apesar do outro é uma jornada exaustiva. Reuniões intermináveis e orçamentos elevados com resultados insatisfatórios ocorrem em um péssimo ambiente de equipe, em que a maioria dos membros trabalha sob grande pressão e se sente isolada e insatisfeita. Esse é o cotidiano de muitos membros de equipe, sem criar caricaturas como as pesquisas mostram.

Somos capazes de fazer mais que apenas trabalhar apesar do outro. Podemos trabalhar um com o outro, de verdade. Quando isso ocorre, realizamos o quase impossível com paixão. Talvez não percebamos, mas naquele momento vivenciamos “uma equipe de alto desempenho”. É uma expressão que as pessoas usam em retrospecto, porque os bons resultados se somam aos poucos.

Tivemos vivências em ambos os tipos de equipes, e este livro contém o que aprendemos nos últimos 20 anos. O principal é que o sucesso ou o fracasso conjunto depende da habilidade com que gerimos nossas interações no dia a dia, em dois níveis:

- As atividades da equipe: Ter obsessão por clareza mútua — qual é a missão, quem vai fazer o quê, está claro para todos?
- O clima na equipe: Construir com cuidado relacionamentos sólidos baseados na confiança.

Acreditamos em equipes e acreditamos em ferramentas. Esse é o motivo pelo qual passamos 5 anos desenhando e reformulando ferramentas que fazem exatamente isso. Ferramentas que ajudam os membros das equipes a melhorar:

1. As atividades da equipe por meio de seu melhor alinhamento.
2. O clima da equipe construindo ambientes de trabalho psicologicamente mais seguros.

Somente equipes têm condições de encarar a complexidade dos desafios trazidos por um mundo interconectado. Atravessamos um período de mudanças espetaculares: tecnologias mudam o jogo e confinamentos inéditos provocam disrupção em setores inteiros. As organizações são obrigadas a inovar e entregar a um ritmo sem precedentes, e as equipes são, para nós, seu componente. A necessidade de revisitar como trabalhamos juntos nunca foi maior. Como o visionário Peter Drucker anunciou há muito tempo: a questão essencial não é “Como posso realizar?”, mas “Como posso contribuir?”. Só podemos concordar. Esperamos que o Mapa de Alinhamento de Equipes e as outras ferramentas apresentadas neste livro o ajudem tanto quanto nos ajudam a nos tornarmos melhores colaboradores nas equipes, todos os dias.



Clima de Equipe Inseguro

Sinais de um clima de equipe insatisfatório

- Falta de confiança entre colegas e equipes
- Competição interna
- Desengajamento
- Falta de reconhecimento
- Medo: É difícil se manifestar
- Colaboração excessiva
- Perda da alegria em trabalhar juntos

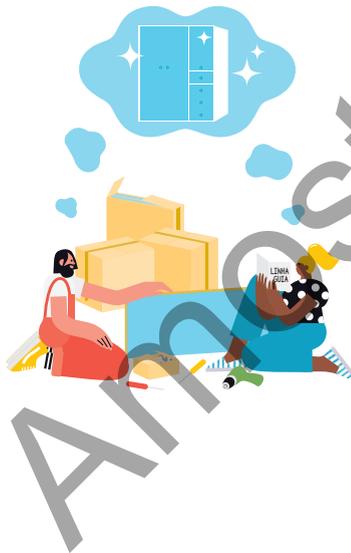
Atividades de Equipe Não Alinhadas

Sinais de mau alinhamento das atividades da equipe

- Não está claro quem faz o quê
- Um tempo valioso é perdido em reuniões intermináveis
- O trabalho é entregue muito devagar
- Prioridades sempre mudam, e ninguém sabe a razão
- Duplicação e sobreposição de projetos
- Membros das equipes trabalham em silos
- Muito trabalho é feito com maus resultados e pouco impacto

Atividades Emperram em Equipes Não Alinhadas

Em termos concretos, alinhamento é comunicar para criar consenso, conhecimento comum, compreensão compartilhada ou mútua (todos usados como sinônimos neste livro — Mergulhe Mais Fundo, p. 252). O consenso permite aos membros da equipe antever ações dos outros e agir de acordo, por meio de previsões alinhadas. Quanto mais rico o consenso da equipe, melhores as previsões mútuas entre seus membros e a execução em geral, graças a uma divisão integrada do trabalho e uma integração consistente das partes individuais. É interessante notar que a conversa — o diálogo frente a frente — ainda é a tecnologia mais efetiva para construir consenso relevante.



Como Funciona o Alinhamento das Equipes

Alinhamento bem-sucedido

Qualquer realização de equipes, de dar uma festa a construir um avião, é um subproduto de seu alinhamento. O alinhamento é um processo de fazer contribuições convergirem de modo a atingir uma meta compartilhada para benefício mútuo. Ele transforma indivíduos que realizam suas tarefas em colaboradores bem-sucedidos na equipe. Trabalhar em equipe requer mais esforço do que trabalhar sozinho; os seus membros precisam sempre ficar em sincronia com os demais, além de fazer a sua parte do serviço. O payoff é atingir metas (maiores) do que se consegue sozinho.

Cooperação para Resultado Mútuo

Alinhamento malsucedido

Espere apenas resultados insatisfatórios de uma equipe mal alinhada. Uma comunicação malsucedida impede um consenso relevante; os participantes não se entendem e interpretam mal as ações uns dos outros. Isso faz com que realizem tarefas com importantes falhas de percepção. A divisão do trabalho e a falta de colaboração são ineficientes e onerosas. Os resultados pretendidos não são atingidos conforme o esperado.

Adaptado de: Herbert H. Clark, *Using Language* (Cambridge University Press, 1996). Simon Garrod e Martin J. Pickering, "Joint Action, Interactive Alignment, and Dialogue", *Topics in Cognitive Science* 1, nº 2 (2009): 292-304.



Comunicação bem-sucedida

Membros da equipe trocam informações relevantes abertamente.



Consenso relevante

Compreensão mútua é criada entre os membros da equipe; eles estão alinhados com o que precisa ser realizado e como.



Coordenação efetiva

Os membros da equipe fazem previsões bem-sucedidas uns sobre os outros; a coordenação é harmoniosa, e as contribuições individuais se integram com sucesso.



Benefício mútuo

Comunicação

Informações que membros da equipe compartilham verbal e não verbalmente, de modo sincronizado e não sincronizado.

Consenso

Conhecimento que os membros da equipe têm em comum, também entendido como conhecimento comum ou mútuo.

Coordenação

Tarefas que os membros da equipe precisam realizar para trabalhar juntos em harmonia.

Resultado



Comunicação malsucedida

Membros da equipe não trocam informações relevantes.



Consenso baixo ou irrelevante

Falhas de percepção se formam enquanto os membros da equipe executam suas partes individuais.



Surpresas de coordenação

Contribuições individuais não estão integradas entre si. Surpresas desagradáveis se acumulam devido à coordenação ineficiente.



Perda mútua

Um Clima Inseguro na Equipe Compromete a Inovação



Eu me sinto inseguro: não quero parecer ignorante, incompetente, invasivo ou negativo. É melhor não correr riscos.

Fico em silêncio e não compartilho informações cruciais.

Adaptado de Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly* 44, nº 2 (1999): 350-383.



Ambiente psicologicamente inseguro

Os membros da equipe se protegem de constrangimentos e outras ameaças possíveis ficando em silêncio quando o clima é psicologicamente inseguro. A equipe não se envolve em comportamentos de aprendizado coletivo, o que faz com que desempenhe mal.



Comportamentos de não aprendizado

Baixo consenso

O consenso da equipe (ou conhecimento comum) não é atualizado. Lacunas na percepção aumentam entre seus membros, e ela conta com informações desatualizadas.



Baixo aprendizado da equipe

Comportamentos habituais ou automáticos são repetidos, apesar das mudanças no contexto.



Baixo desempenho da equipe

Suposições não são revisadas, e planos não são corrigidos. O trabalho realizado não está alinhado com a situação atual, e os resultados entregues tornam-se inadequados.



Status quo ou pior



Estou confiante de que não vou ser responsabilizada pelos erros. Eu respeito e me sinto respeitada pela equipe.

Eu me manifesto e compartilho informações cruciais.



Ambiente psicologicamente seguro

Os membros da equipe não têm medo de falar quando o clima é psicologicamente seguro. Eles participam de um diálogo produtivo que cria comportamentos de aprendizado proativo necessários para entender o ambiente e os clientes e resolver problemas juntos com eficiência.

+

Comportamentos de aprendizado

- Buscar feedback
- Compartilhar informações
- Pedir ajuda
- Falar sobre erros
- Experimentar

Consenso elevado

O consenso da equipe (ou conhecimento comum) é atualizado com regularidade com informações novas e recentes.



Aprendizado da equipe elevado

Novas informações ajudam a equipe a aprender e se adaptar. Comportamentos de aprendizado ajudam a equipe a mudar suposições e planos.



Desempenho de equipe elevado

Comunicação aberta ajuda a equipe a coordenar com eficiência. Integração constante de aprendizados e adaptação a mudanças no contexto geram trabalho relevante.



Resolução de problemas complexos

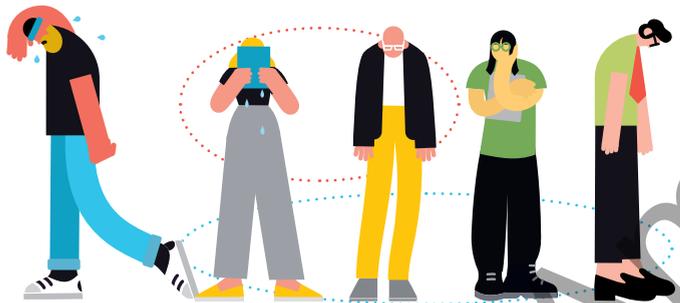
O novo contratado vai resolver todos os
nossos problemas.





Como o Alinhamento e a Segurança Impactam a Equipe

Os desafios de hoje são assustadores demais para talentos isolados que trabalham em pseudoequipes. A resolução de problemas complexos exige trabalho de equipe real, e ele começa por criar um alinhamento sólido de seus membros e um clima seguro.



Baixo Esforço em Direção à Missão

Pouca Habilidade de Realização

- × Atividades Mal Alinhadas
- × Clima Inseguro



Baixo Esforço em Direção à Missão

Alta Habilidade de Realização

- × Atividades Mal Alinhadas
- ✓ Clima Seguro



Alto Esforço em Direção à Missão

Alguma Habilidade de Realização

- ✓ Atividades Alinhadas
- ✗ Clima Inseguro

Melhor Esforço em Direção à Missão

Melhor Habilidade de Realização

- ✓ Atividades Alinhadas
- ✓ Clima Seguro

↑
Impacto

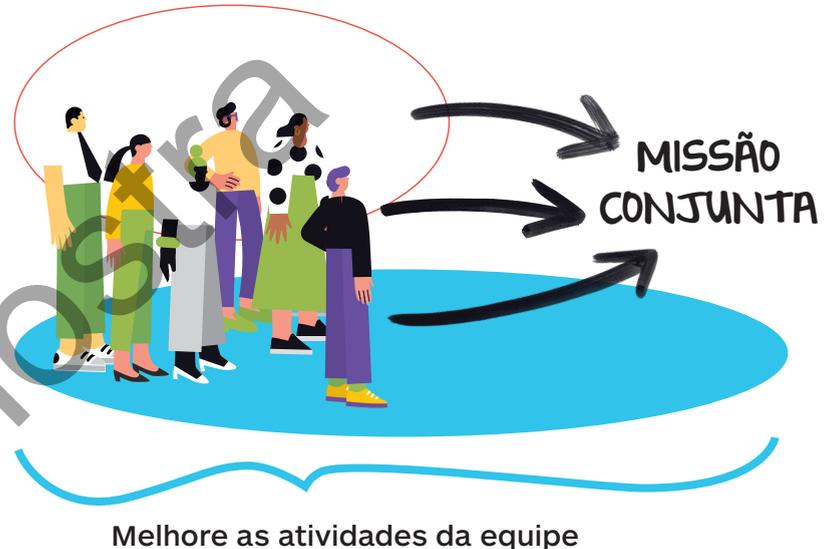
A Solução do Mapa de Alinhamento de Equipes

Aumente o alinhamento e a confiança em suas equipes com o Mapa de Alinhamento de Equipes (MAE) e seus complementos. Sua implementação é simples, prática e fácil.

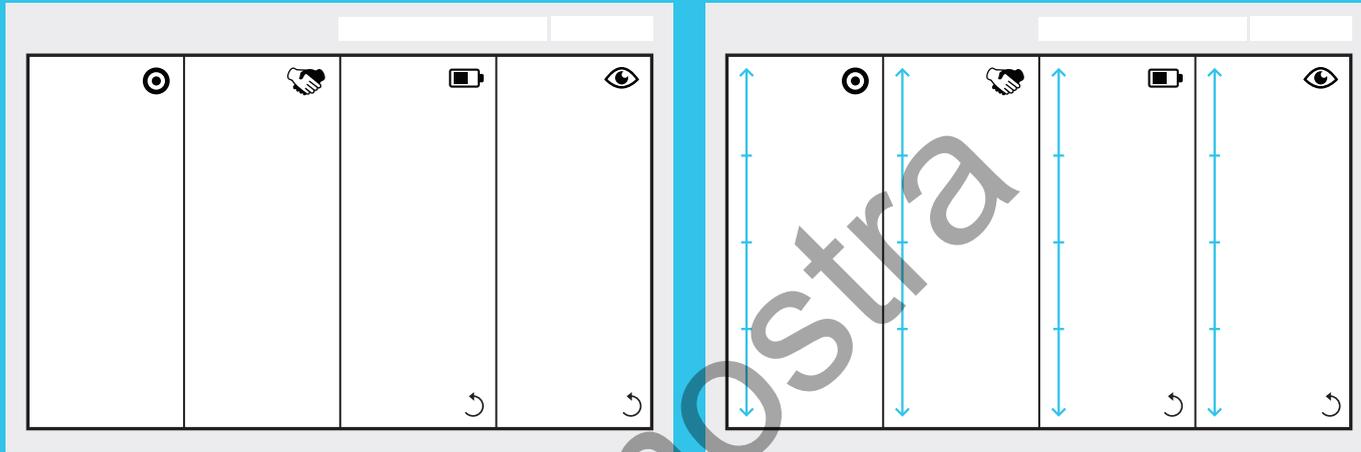
Esclareça e alinhe a contribuição de cada membro da equipe de acordo com o modo de planejamento MAE. Um simples processo de duas etapas (chamado de passe para a frente e passe para trás) facilita o planejamento e ajuda a reduzir riscos.

Também use o MAE no modo avaliação, para avaliar rapidamente equipes e projetos. As avaliações são realizadas no mesmo canvas, adicionando quatro escalas nas quais a equipe pode votar, pensar e agir.

Melhora as Atividades ●●●●●
Melhora o Clima ●●



Use o Mapa de Alinhamento de Equipes para alinhar as atividades da equipe



MAE – Modo de Planejamento

Alinhe, juntos, na equipe, a missão e os objetivos, como e por quem serão atingidos, com o Mapa de Alinhamento de Equipes. Reduza medos e riscos visualmente para maiores chances de sucesso. Use o MAE como uma ferramenta auxiliar de planejamento para engajar as pessoas desde o início e criar maiores níveis de aceitação e comprometimento (p. 72).

MAE – Modo de Avaliação

Não deixe pontos cegos de colaboração comprometerem seus projetos. As avaliações MAE são rápidas e revelam o que está oculto de forma visual e neutra. Crie oportunidades reais para diálogos produtivos, momentos de descoberta que não estigmatizam os que querem falar e reforçar os comportamentos de aprendizado (p. 90).