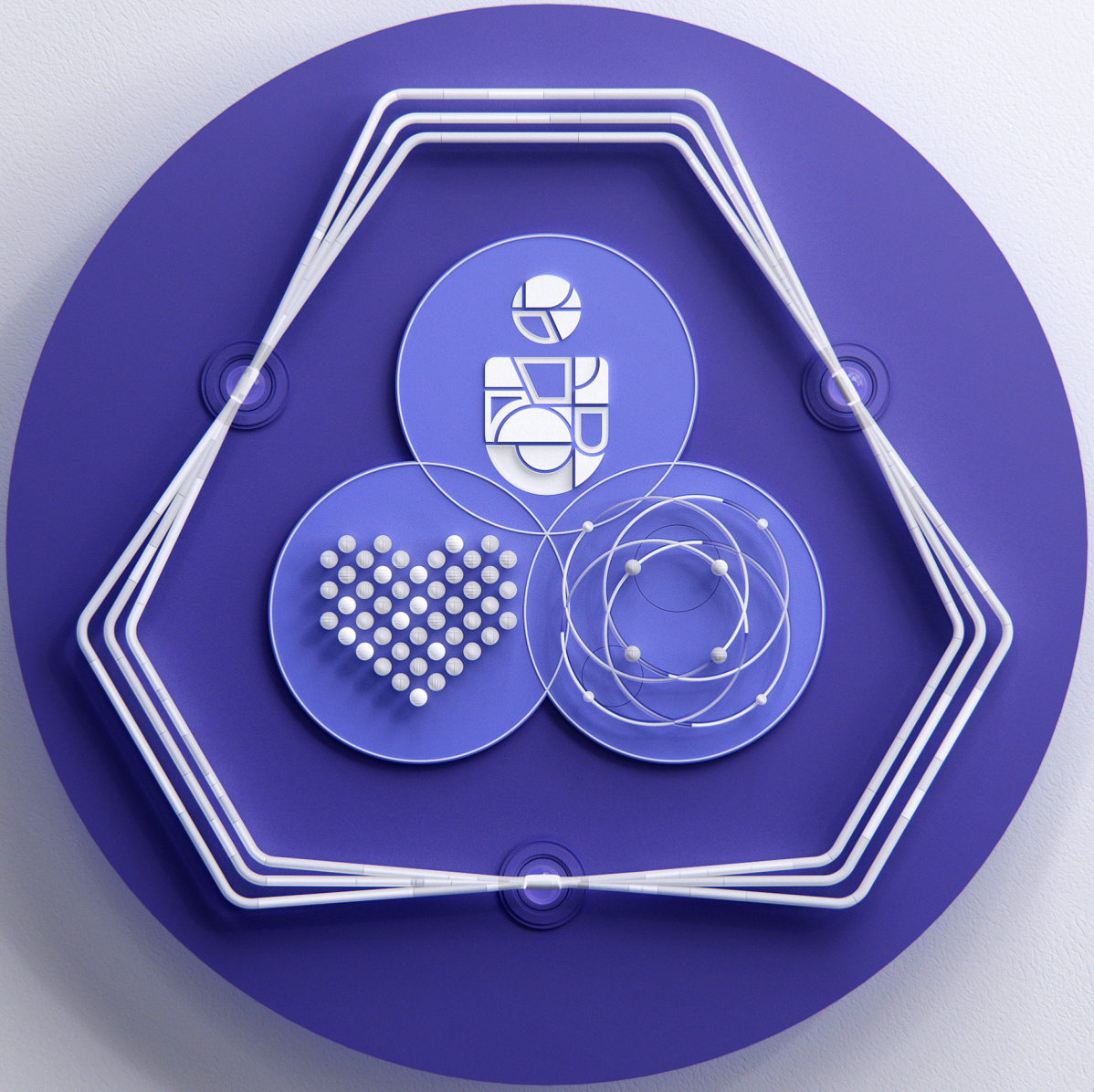
Microsoft 365 + IDEO



A arte do trabalho em equipe

Promover uma dinâmica de equipe saudável para impulsionar a inovação e o sucesso nos negócios

O segredo por trás do trabalho em equipe bem-sucedido é a capacidade de incentivar de forma intencional e manter uma dinâmica de equipe saudável.

Introdução

Os desafios enfrentados pelas empresas hoje em dia estão se tornando cada vez mais complicados e imprevisíveis – desde o ritmo mais rápido do trabalho até a complexidade de criar produtos e serviços para os clientes e a dependência do profundo conhecimento e experiência dos especialistas. Até as dificuldades diárias que permeiam nossas vidas individuais se tornaram mais complexas, como a vertiginosa taxa de mudança tecnológica, modelos de negócios que causam rupturas, uma força de trabalho em rápida alteração e a explosão de dados. Essa complexidade crescente enfatiza a necessidade de capacitar e aproveitar o conjunto coletivo de talentos, perspectivas e experiências existentes nos grupos. Para enfrentar os desafios de amanhã, não basta ser o mais rápido e inteligente: é preciso capacitar o potencial de outras pessoas e tirar proveito de nossas diferenças e personalidades para ter sucesso em meio

à crescente complexidade e incerteza do trabalho moderno. Porém, o trabalho em equipe em si pode ser um desafio, levando a uma série de novas perguntas: Qual é a composição ideal para a equipe? Qual é a melhor maneira de inspirar uma equipe a enfrentar um desafio particularmente complicado? O que fazer quando uma equipe enfrenta tensões interpessoais? Quais são as condições que prepararão a equipe para o sucesso?

Para entender melhor o que garante o sucesso das equipes, fizemos uma parceria com a IDEO, uma empresa de design global conhecida por sua abordagem interdisciplinar centrada no ser humano para o trabalho em equipe. Embora saibamos que a diversidade de perspectivas é fundamental para as equipes de alto desempenho, descobrimos que sua mera presença não é suficiente para garantir o sucesso. Em vez disso, as equipes com melhor desempenho promovem uma dinâmica saudável, que permite aproveitar diversas perspectivas, criar uma cultura de inclusão e, em última análise, impulsionar a inovação e o sucesso nos negócios.

Neste artigo, exploraremos os fundamentos da arte do trabalho em equipe, a base de nosso kit de ferramentas A arte do trabalho em equipe.

"Estamos enfrentando desafios difíceis no mundo que não serão resolvidos apenas por uma pessoa, por mais heroica que ela seja, ou apenas por um líder... Porém, se criarmos equipes eficazes, alinharmos os objetivos importantes que estamos tentando abordar e aprendermos a trabalhar de forma eficaz como uma rede, teremos uma chance muito maior de nos entendermos e de nos reunirmos para enfrentar estes problemas."

Julie Gerberding
Antiga Diretora do Centro de Controle de Doenças e atual Diretora de Pacientes da Merck

Conteúdo

Entender e implementar a dinâmica que capacita o trabalho em equipe saudável

Neste documento, você encontrará:

- Uma estrutura para a arte do trabalho em equipe, articulando elementos essenciais que influenciam a dinâmica da equipe e melhoram o desempenho. Essa estrutura pode ajudar a orientar as equipes para aproveitar sua diversidade, desenvolver confiança e impulsionar a inovação.
- Histórias de equipes reais e diversas que embasaram esse trabalho, desde executivos-chefes até vendedores de peixes, jornalistas premiados e produtores executivos.
- Dicas e truques, para que você possa começar a aplicar a estrutura com sua própria equipe.

Procurando por mais? Explore o guia A arte do trabalho em equipe e baixe o kit de ferramentas em aka.ms/ArtOfTeamwork.

Como uma equipe transformou suas diferenças em uma maneira de alcançar o sucesso

Do lado de fora, nas ruas, a guerra do Iraque continua.

No escritório de Bagdá do *Wall Street Journal*, uma equipe de norte-americanos, cidadãos xiitas e sunitas iraquianos se reúne para discutir as notícias do dia. Cada um desses grupos tem perspectivas muito diferentes sobre a guerra: sobre o motivo real da luta e quem são os vilões e os heróis. A equipe se esforça para deixar a turbulência emocional da guerra do lado de fora do escritório. As tensões tornam a colaboração quase impossível, ameaçando a missão da equipe.

Farnaz Fassihi, jornalista veterana em conflitos, é a chefe do escritório de Bagdá e líder dessa equipe de repórteres com diversidade sectária. Sua tarefa, de alguma forma, é quebrar a tensão e inspirar coesão, para que a equipe possa desempenhar seu trabalho. Ela decide fazer isso com uma rotina matinal simples: "Digo: 'Vamos começar o dia contando um ao outro o que aconteceu em suas comunidades. Quais são suas preocupações? Quais são suas ansiedades?' Acho que enfrentar a tensão é realmente uma boa maneira de superá-la e fazer com que eles se vejam como amigos e colegas, em vez de rivais e inimigos."

Farnaz Fassihi
Correspondente de guerra premiada e antiga Chefe do Escritório do *WSJ* em Bagdá

A diversidade, desde a experiência de vida até a perícia e o temperamento, é de fato um ingrediente poderoso, mas requer ferramentas e aplicação hábil para transformar a diversidade em uma força geradora.

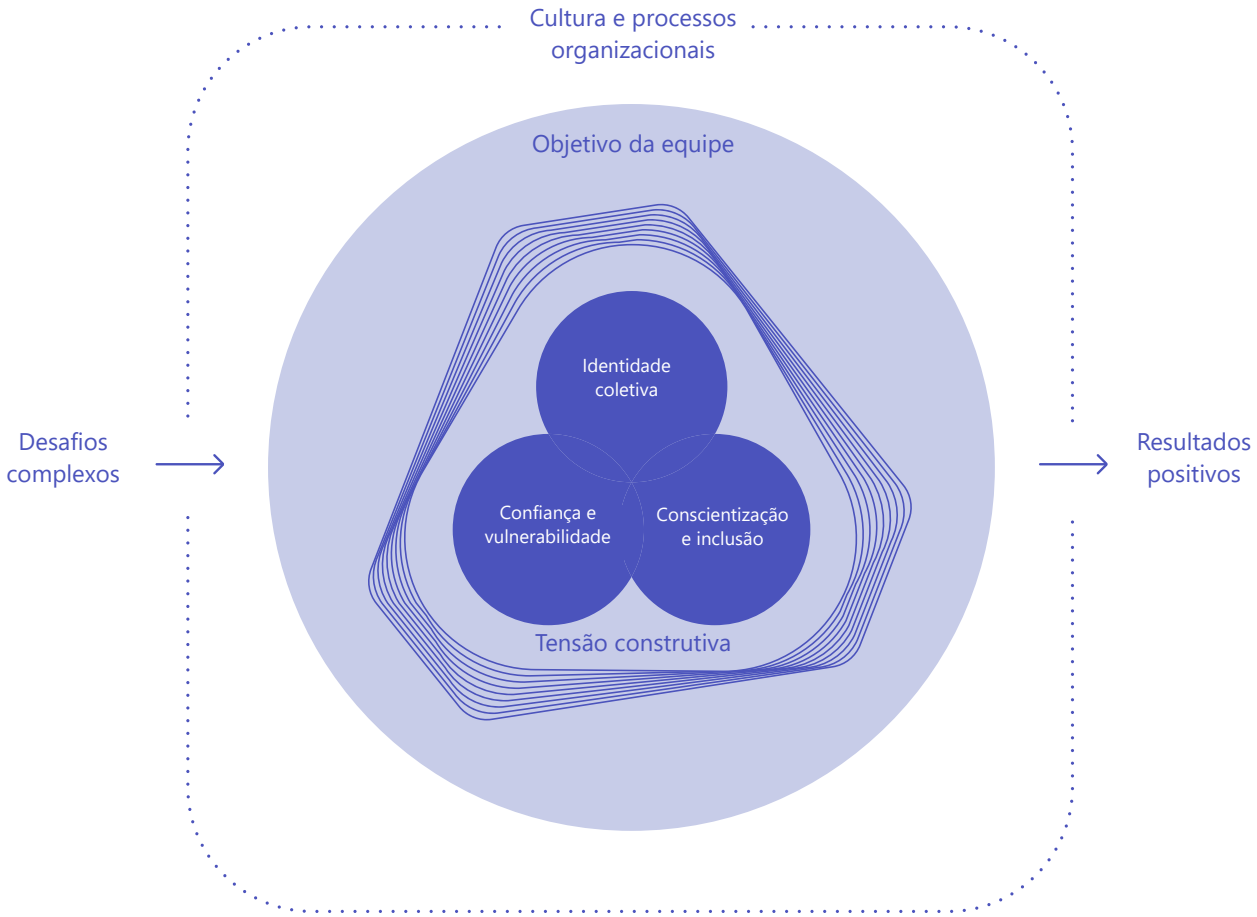
O que Farnaz está fazendo para desenvolver sua equipe tem muitos paralelos na cultura de trabalho atual, em que aproveitar a diversidade de uma equipe e concentrar a tensão inerente pode levar a melhores resultados. Um estudo da Universidade de Michigan* mostra que um grupo de solucionadores de problemas médios com diversas origens e perspectivas superará os resultados de um grupo homogêneo de solucionadores de problemas com o melhor desempenho. Shane Snow, o autor de *Dream Teams: Working Together without Falling Apart*, afirma: "A pesquisa indica claramente que isso não é bom apenas do ponto de vista moral (incluir pessoas de todas as esferas da vida), mas é realmente uma opção muito pragmática. Um grupo diverso de pessoas tem uma chance muito maior de abrir novos rumos do que um grupo de pessoas mais parecidas." Simplificando, a convergência de nossas diferenças é crucial para a formação de equipes que geram resultados positivos e é necessária que as empresas tenham sucesso.

Porém, como vemos na equipe de Farnaz, a simples existência de diferenças não é uma panaceia. De fato, as próprias diferenças que permitem à equipe realizar o que ninguém consegue fazer sozinho são precisamente o fator que ameaça destruir seu trabalho. A diversidade, desde a experiência de vida até a perícia e o temperamento, é de fato um ingrediente poderoso, mas requer ferramentas e aplicação hábil para se transformar em uma força geradora.

Os desafios atuais têm um nível crescente de complexidade e incerteza. Não podemos resolvê-los sozinhos. Munidas de ferramentas que ajudam a estabelecer a base para uma dinâmica saudável e culturas inclusivas, as equipes podem enfrentar esses desafios com eficiência, tomando decisões mais inteligentes que levam aos melhores resultados possíveis para impulsionar o futuro dos negócios e a transformação de uma organização.

* "Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers", de Lu Hong e Scott E. Page

Estrutura A arte do trabalho em equipe



As equipes com melhor desempenho têm as mesmas faculdades emocionais saudáveis em comum.

As equipes são formadas para superar um desafio. Porém, combinar personalidades, objetivos pessoais e temperamentos pode ser um desafio por si só.

Essa estrutura é o resultado de insights sintetizados com base em observações em contexto, entrevistas com especialistas, pesquisas secundárias e atividades de protótipo em uma variedade de equipes, desde executivos até astronautas, chefs, produtores de televisão, líderes de inovação, enfermeiros, funcionários de restaurantes e muito mais.

Uma descoberta empolgante, mas não surpreendente, foi que as equipes de melhor desempenho têm as mesmas faculdades emocionais saudáveis em comum. Essa estrutura descreve a dinâmica que coexiste em equipes de alto desempenho e pode ser adotada entre equipes e contextos.

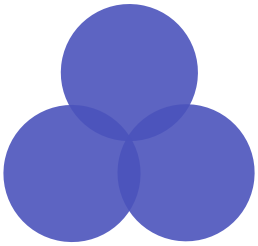
Quando aplicada de maneira ponderada e intencional, as equipes podem desenvolver a capacidade aprimorada de nutrir uma dinâmica saudável, aumentando os resultados positivos e a produtividade. Essa é a arte do trabalho em equipe.

Abordaremos os principais componentes dessa estrutura de trabalho em equipe, começando com uma viagem a Seattle para entender o poder do propósito de uma equipe observando os peixeiros do Pike Place Fish Market.

Principais elementos

Objetivo da equipe

O significado compartilhado que mantém as equipes concentradas, motivadas e alinhadas para alcançar seus objetivos

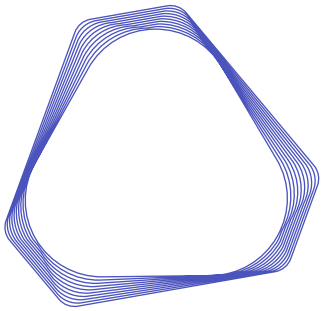


Identidade coletiva

Um senso compartilhado de pertencer ao grupo, que gera coesão e ajuda os membros da equipe a trabalharem em conjunto como se fossem uma única pessoa

Conscientização e inclusão

A compreensão de si mesmo e dos outros, que permite às equipes lidar com a dinâmica interpessoal e promover a inclusão

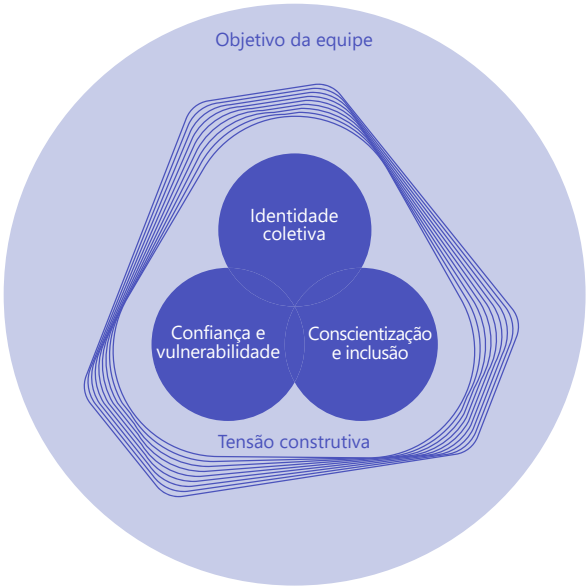


Confiança e vulnerabilidade

Os componentes da segurança emocional que permitem assumir riscos interpessoais nas equipes

Tensão construtiva

A força geradora que é possível quando as equipes tiram proveito de suas diferenças



Objetivo da equipe

O significado compartilhado que mantém as equipes concentradas, motivadas e alinhadas para alcançar seus objetivos

"Eeeeiiiii!" Vozes profundas cantam em uníssono.

Um salmão-rei cintilante paira sobre as cabeças da multidão impressionada e aterrissa graciosamente nos braços grandes e fortes de um peixeiro robusto por trás de um balcão. Ele segura o peixe uma última vez e recebe aplausos antes de embrulhá-lo em plástico.

Taho Kakutani, o homem que atirou o peixe, sorri para uma foto ao lado de um turista empolgado, apontando para o céu com os polegares protegidos por luvas de borracha. Ele é peixeiro no Pike Place Fish Market há 15 anos. Essa é uma atração turística famosa não apenas pelos peixes, mas também pela equipe sorridente e pelo espetáculo divertido. Embora o trabalho oficial da equipe de Taho seja vender peixe, não é a única motivação para se levantarem a cada manhã: "Quando você contribui para algo maior, como fazer as pessoas felizes, é motivador, pois há um propósito maior", explica Taho.

O objetivo da equipe é a pulsação coletiva, a luz que orienta as discussões e alinha as decisões.

Isso é crucial quando um desafio é particularmente complexo. Quando o objetivo da equipe é claro, isso dá autonomia aos indivíduos em seu trabalho, pois eles sabem que estão todos indo juntos na mesma direção. Um objetivo claro também ajuda a moldar objetivos compartilhados, além de concentrar o esforço neles.

O objetivo de uma equipe pode ser tão simples quanto o objetivo tático que ela está tentando alcançar, como vender peixe. Porém, para promover diariamente o significado pessoal que motiva a equipe de Taho, o objetivo deve estar vinculado ao impacto que a equipe espera ter sobre as pessoas afetadas por seu trabalho. De fato, o propósito realmente funciona quando uma equipe tem a autonomia para identificar o impacto que espera ter no mundo. Pergunte a Taho: embora ele diga que seu trabalho é vender peixe, seu objetivo é tornar as pessoas felizes. Isso faz toda a diferença. É tão claro e tão forte que os clientes sentem isso no momento em que caminham sob a placa vermelha de Pike Place e se abaixam para evitar que algum peixe voe em direção a seus rostos.

Objetivo da equipe na prática

"Quando penso em equipes, penso em família, amigos e pessoas queridas, qualquer grupo que esteja alinhado e fundamentado em paixão e propósito compartilhados e que esteja buscando os mesmos objetivos em conjunto."

Katie Kirsch
Designer de produto na IDEO

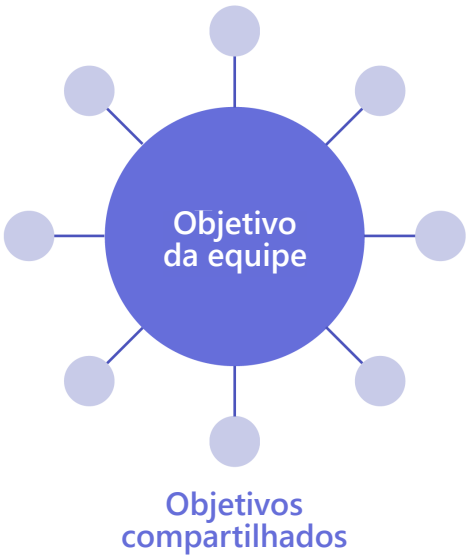
"O trabalho em equipe consiste em se unir... para causar um impacto positivo, com um propósito muito forte, e dar tudo de si para alcançar esse fim."

Tayyiba Haneef-Park
Jogador olímpico de vôlei indoor por três vezes

Principais componentes do objetivo da equipe

Quando o objetivo de uma equipe é claro, aceito por todos e profundamente entendido, cada colega de equipe tem um senso de autonomia e autonomia para tomar decisões e agir por conta própria, sabendo que a equipe como um todo estará alinhada. Isso ajuda a equipe a permanecer concentrada, ter melhor desempenho e se sentir mais satisfeita.

Metas compartilhadas são os marcos distintos e realizáveis que a equipe se esforça em alcançar e que levam ao objetivo da equipe. Por exemplo, uma equipe de vendas pode ter uma meta compartilhada de fechar negócios com 500 novos varejistas, a fim de alcançar objetivos de crescimento.



Uma maneira fácil de começar

Está procurando uma maneira simples e acessível de começar a articular o objetivo de sua equipe? Experimente o seguinte:

Um momento de orgulho
Às vezes, é fácil se deixar levar pelas minúcias do trabalho e perder de vista o panorama geral que estamos tentando alcançar coletivamente.

"Reúna-se com seus colegas de equipe e anote algumas situações em que você sentiu mais orgulho do trabalho de sua equipe. Depois, compartilhe isso com os colegas. Para cada exemplo, pergunte: 'A quem estamos atendendo?' e 'Qual foi o impacto que causamos?' De acordo com suas respostas, elabore uma declaração de objetivo simples ou, talvez, várias!

Para a declaração de objetivo, peça a cada colega de equipe que preencha o seguinte:

Existimos para ..... (criar este impacto) .....
para ..... (público-alvo) ..... ."

Joe Brown
Diretor Sênior de Portfólio na IDEO

Quer se aprofundar mais? Explore o guia Arte do trabalho em equipe e baixe o kit de ferramentas em aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Identidade coletiva

Um senso compartilhado de pertencer ao grupo, que gera coesão e ajuda os membros da equipe a trabalharem como se fossem uma única pessoa

Antes que a equipe internacional de astronautas de Kellie Gerardi comece a explorar as profundezas das formações rochosas vermelhas de San Rafael Swell (uma parte remota do deserto de Utah que se assemelha muito à superfície de Marte), ela e seus colegas passam horas em chamadas de vídeo discutindo alguns pontos importantes a serem acordados. Quais são as áreas de pesquisa e as funções que eles assumirão? Quem vai cozinhar e quem vai limpar – e em quais dias? Quais serão os horários do café da manhã, do almoço e do jantar? Como eles comemorarão aniversários e marcos para acrescentar alguma diversão ao trabalho? Qual é a melhor maneira para que cada pessoa forneça e receba comentários?

Esta não é a primeira vez que Kellie simula a vida em outro planeta, mas não será fácil morar em espaços restritos com as mesmas poucas pessoas por um mês, usando um traje espacial pesado. "Os pontos que acordamos são fundamentais para que tudo funcione sem problemas durante a simulação", diz ela. "Também ajudam a prevenir e amenizar o inevitável atrito interpessoal

que sabemos que ocorrerá em um ambiente tão intenso: morar juntos em um espaço pequeno, sem muito contato externo, por um mês inteiro." Em momentos de tensão ou desentendimento, a equipe recorre aos itens acordados coletivamente para ajudá-los a encontrar a solução rapidamente.

"O que deixou você feliz hoje? O que foi frustrante para você? O que você gostaria de mudar? O que você gostaria de repetir?" Todas as noites, ao redor da mesa durante o jantar, a equipe responde a essas mesmas perguntas.

"Esse ritual é um momento importante para nossa equipe se reunir após o dia de trabalho, discutir nossas emoções com honestidade, celebrar os bons momentos e conversar sobre o que poderia ter sido melhor", observa Kellie. Embora possa não parecer crucial comemorar um aniversário, reservar algum tempo toda noite para falar sobre sentimentos e compartilhar "pequenos" momentos pessoais ajuda a formar o vínculo para ajudar a equipe a superar os momentos mais desafiadores que estão por vir.

Se o objetivo é o destino da equipe, os valores são o guia para chegar lá.

Os itens acordados são fundamentais porque são as manifestações tangíveis e acordadas dos valores de uma equipe.

Um dos principais itens acordados pelos astronautas é fornecer e estar aberto a receber comentários honestos e construtivos. Outros itens acordados importantes podem estar relacionados ao horário de trabalho ou às funções e responsabilidades exclusivas dos membros da equipe, para evitar sobreposição de trabalho. Dedicando tempo para elaborar e codificar explicitamente os itens acordados, a equipe obtém uma noção mais clara das responsabilidades. Isso mantém os itens acordados ativos e relevantes.

As equipes estabelecem conexões e vínculos por meio de experiências compartilhadas.

Os rituais reforçam os itens formalmente acordados (responder a perguntas à noite, em torno da mesa de

jantar) e os laços informais (comemorar o aniversário de Kellie).

Quando usados corretamente e seguidos estritamente, os itens acordados são fundamentais para fortalecer a identidade da equipe, estabelecendo uma base sólida para que ela possa desbravar desafios maiores.

Os itens acordados ajudam a solidificar a identidade coletiva da equipe de astronautas: sua identificação como uma entidade única alinhada ao objetivo da equipe. Porém, para que a identidade coletiva permaneça intacta durante a simulação de Marte, ela é incentivada continuamente ao longo do tempo, ajudando a equipe a fortalecer a comunicação e promover a confiança.

Identidade coletiva na prática

"Fiz questão de visitar as casas dos membros da equipe iraquiana e fazer refeições com suas famílias. Levei presentes e lembrei do aniversário das crianças... Garanti que eles entendessem que realmente os consideramos membros iguais da equipe e que todos somos uma família."

Farnaz Fassihi
Correspondente de guerra premiada e antiga Chefe do Escritório do *WSJ* em Bagdá

"Criamos valores de equipe: o que era realmente importante? Independentemente do trabalho que realizássemos, o que concordaríamos em cumprir?... Não apenas estabelecemos o objetivo, mas abrimos o caminho. Isso nos permitiu realmente refletir sobre nossos valores enquanto trabalhávamos para alcançar as metas."

Caryl Stern
Presidente e CEO da UNICEF EUA

Principais componentes da identidade coletiva

Uma equipe forma uma identidade coletiva alinhando-se em torno de valores compartilhados, firmando acordos que são continuamente repensados, vinculando-se por meio de experiências compartilhadas e praticando rituais exclusivamente seus. Uma equipe com forte senso de identidade coletiva tem um senso compartilhado de pertencer ao grupo. Isso promove a coesão e os ajuda a trabalhar como se fossem uma única pessoa.

Valores compartilhados são as crenças e atitudes que uma equipe define como necessárias para seu sucesso. Um exemplo dos valores compartilhados de uma equipe pode ser *aceitar a ambiguidade* ou *tornar os outros bem-sucedidos*. Quando uma equipe articula valores compartilhados, eles são concretizados por meio de comportamentos cotidianos.

Itens acordados são as manifestações tangíveis e acordadas dos valores de uma equipe. Os itens acordados em sua equipe podem ser horários diários de início e término do trabalho ou os métodos acordados para fornecer comentários.

Rituais são os comportamentos e atividades repetidos
que reforçam os itens acordados formais e informais. Um ritual pode ser algo tão simples quanto um jantar fora em equipe às segundas-feiras, um hino da equipe ou um exercício criativo em conjunto todas as manhãs.

Resumo

Tangíveis

Uma maneira fácil de começar

Está procurando uma maneira de fortalecer a identidade coletiva de sua equipe? Experimente o seguinte:

Citações famosas sobre equipes
Uma maneira fácil de desenvolver a identidade coletiva de uma equipe é usar um quadro de "Citações famosas sobre equipes".

"O quadro é um espaço para reunir a essência do humor e das experiências da equipe. Ele continua a crescer ao longo do projeto, registrando momentos engraçados, comentários irônicos ou brincadeiras entre a equipe. Essas citações podem ser escritas em notas adesivas ao longo do dia. Poderia haver um ritual interno para contar essas histórias associadas às notas adesivas todos os dias (após a reunião da manhã, por exemplo), divertindo a equipe."

Jayne Jeffries, PhD
Pesquisador Sênior de Design da IDEO

Quer se aprofundar mais? Explore o guia Arte do trabalho em equipe e baixe o kit de ferramentas em aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Conscientização e inclusão

A compreensão de si mesmo e dos outros, que permite às equipes lidar com a dinâmica interpessoal e promover a inclusão

Seis voluntários de busca e resgate montaram acampamento na floresta perto de Truckee, Califórnia, para o que eles chamam de Small Alpine Training, uma viagem de três dias com mochila em que os voluntários aprendem técnicas importantes de resgate enquanto se conhecem melhor. A equipe discute tudo, desde padrões de sono até hábitos alimentares e como eles se comunicam quando não se sentem bem.

Esse é um treinamento de conscientização interpessoal em ação, que ajuda a criar uma cultura inclusiva.

Em um dia específico, a equipe estava ocupada montando um curso técnico sobre cordas, aprendendo as melhores maneiras de resgatar pessoas presas no alto de um penhasco ou precipício. É um trabalho perigoso, por isso, os voluntários consultam constantemente seus colegas de equipe, perguntando como estão indo e respondendo da maneira mais honesta possível quando solicitados, como se suas vidas dependessem disso.

Alex Grishaver é líder da equipe de busca e resgate há cinco anos e passa os fins de semana em treinamentos ou em missões nas montanhas do norte da Califórnia. Nesse dia, ele estava encarregado de liderar o exercício técnico com cordas, mas não se sentia bem. "Não dormi na noite anterior. Temos um sistema de classificação de risco, em que 1 é um risco baixo e 10 é um risco alto. Naquele dia, eu disse: 'estou no nível 5', o que não é bom ", explica Alex.

Ele estava se movendo devagar, dando instruções imprecisas e escorregando. Fred, seu companheiro de equipe, percebeu que Alex estava tendo dificuldades. "Ele me abordou e perguntou como eu me estava me sentindo. Respondi: 'não estou bem'. Então ele perguntou se eu gostaria que ele assumisse o comando para que eu pudesse descansar ", continua Alex. "No começo, fiquei agitado e um pouco sem graça. Porém, após refletir por algum tempo, entendi que era a melhor decisão para todos."

Praticando a conscientização interpessoal, Alex e Fred mitigaram uma situação potencialmente perigosa. "Já vi problemas muito sérios quando as pessoas tentam ser mais resistentes do que o possível. Esse grupo é formado por pessoas que cultivaram um nível profundo de autossuficiência. Pode ser difícil para elas admitir qualquer coisa que possa ser percebida como fraqueza", explica Alex. "Porém, quando os voluntários não são honestos sobre como se sentem, as pessoas podem se machucar, ou até algo pior."

Todos nós já presenciamos falhas de comunicação entre colegas de equipe, quando tudo dá errado porque um comentário descuidado é levado a mal. Muitas vezes, os desentendimentos de uma equipe são gerados pela falta de compreensão de uns com os outros, mas também de nós mesmos.

Quando corretamente exercida, a conscientização emocional é uma habilidade poderosa, que permite que os colegas de equipe reflitam sobre os desentendimentos, analisem objetivamente a situação e respondam calmamente uns aos outros para ajudar a equipe a progredir sem que desavenças de personalidade atrapalhem.

No primeiro nível, essa habilidade começa com o **autoconhecimento**, a capacidade de reconhecer por que alguém experimenta frustração, raiva, decepção, felicidade e vários outros sentimentos. Alex praticou o autoconhecimento reconhecendo, primeiro para si próprio e depois para sua equipe de busca e resgate, que estava se sentindo cansado demais para liderar o curso sobre cordas.

Esse pequeno ato de autoconhecimento teve um efeito enorme no grupo. Além de ser um bom teste para Alex, fortaleceu a confiança no grupo, aumentou a segurança de todos e serviu para exercitar uma forma de vulnerabilidade difícil de dominar.

O autoconhecimento também está presente nas equipes quando os membros adotam uma mentalidade de crescimento. Em uma mentalidade de crescimento, as pessoas acreditam que o intelecto e o talento são apenas um ponto de partida e que suas habilidades podem ser desenvolvidas principalmente com perseverança e esforço. Essa perspectiva cria a paixão pelo aprendizado e a resiliência essencial para alcançar grandes realizações. A adoção de uma mentalidade de crescimento requer humildade e coragem.

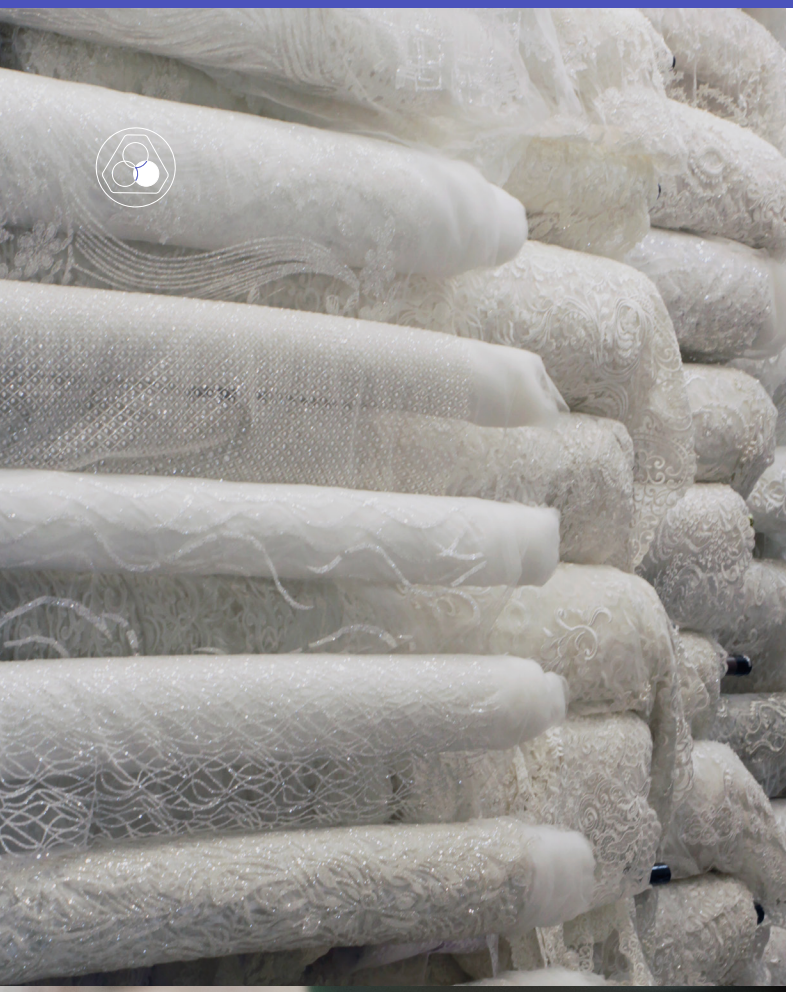
Conscientização mútua é o segundo nível de conscientização interpessoal. É a capacidade de reconhecer o impacto que as ações de uma pessoa têm sobre as demais. Baseia-se na empatia ou na prática de tentar compartilhar os sentimentos das outras pessoas. A empatia ajuda os membros da equipe a ouvir ativamente outras perspectivas e adiar o julgamento.

O terceiro e último nível dessa habilidade é a **conscientização situacional**, levando em consideração não apenas você e seus colegas de equipe, mas também o contexto em que vocês estão. Fred praticou a conscientização situacional chamando Alex imediatamente para conversar a sós, em vez de confrontá-lo na frente da equipe, o que poderia ter causado pânico e gerado pressão adicional para que Alex reagisse rapidamente, em vez de reservar algum tempo para responder conforme a perspectiva do grupo.

Para a equipe de Alex, o treinamento de conscientização interpessoal incentiva os membros da equipe a pedir ajuda quando necessário.

Ajuda tanto nos pequenos momentos, quando um líder da equipe sabe que a rispidez de um membro da equipe pode ser porque ele não dormiu o suficiente ou está com fome, quanto nos grandes momentos, como lidar com uma missão de busca que termina de forma trágica. A conscientização emocional fortalece a equipe quando ela está em regiões selvagens. É possível enfrentar situações complexas e potencialmente perigosas em conjunto, além de promover uma cultura inclusiva em que as pessoas sabem que são levadas em conta, ouvidas e apoiadas.

A conscientização emocional fortalece a equipe quando ela está em regiões selvagens. É possível enfrentar situações complexas e potencialmente perigosas em conjunto, além de promover uma cultura inclusiva em que as pessoas sabem que são levadas em conta, ouvidas e apoiadas.



Conscientização e inclusão na prática

"Acho que as coleções melhoram quando você é capaz de ouvir as críticas de todos e saber que o objetivo é criar o melhor produto possível."

Fernando Garcia
Codiretor Criativo de Oscar de la Renta e Monse

'Por que alguém é silenciado e não se sente à vontade para contribuir para o grupo? Muitas vezes, a dinâmica do grupo não promove o senso de inclusão completa. Por isso, não aproveitamos os talentos que temos."

Julie Gerberding
Antiga Diretora do Centro de Controle de Doenças e atual Diretora de Pacientes da Merck

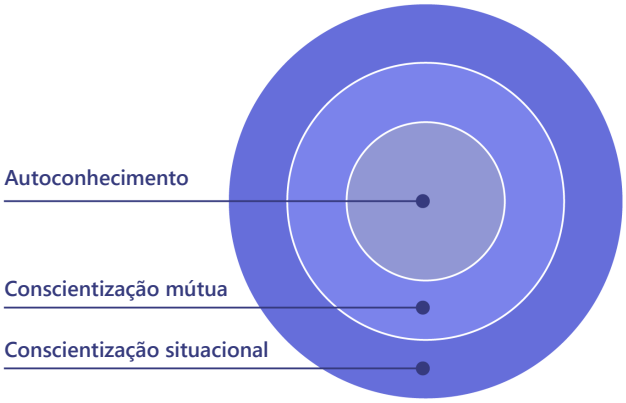
Principais componentes da conscientização e inclusão

Há três níveis de conscientização em uma equipe. O primeiro é o autoconhecimento ou a capacidade de entender a si mesmo e suas emoções. O segundo é a conscientização mútua, estabelecida com a prática da empatia. O terceiro é a conscientização situacional, ou estar ciente do contexto em que uma equipe atua. Quando a equipe tem maior senso de conscientização, promove uma cultura inclusiva, na qual os membros da equipe podem lidar mais facilmente com a dinâmica interpessoal.

O autoconhecimento é a capacidade de reconhecer as emoções de alguém e entender por que essa pessoa as sente. Quanto mais conscientes estivermos da fonte de nossos sentimentos, mais capazes seremos de reagir de maneira produtiva e pedir aquilo de que precisamos.

Conscientização mútua é a capacidade de sentir as emoções de outras pessoas e reconhecer o impacto que as ações de alguém têm sobre os outros. Por exemplo, se você sabe que um membro da equipe não consegue se concentrar quando alguém escuta música alta, pratique a conscientização mútua usando fones de ouvido.

A conscientização situacional consiste em levar em conta não apenas você e seus colegas de equipe, mas também o contexto em que vocês estão. Por exemplo, se é necessário conversar com um colega sobre problemas de desempenho, provavelmente é melhor fazer isso em particular, para não atrapalhar o resto da equipe.



Uma maneira fácil de começar

Está procurando maneiras de aumentar a conscientização emocional em sua equipe? Experimente o seguinte:

O poder de se tornar real

Todos têm estilos e preferências de trabalho diferentes, mas isso não significa que todos comuniquem essas necessidades da mesma maneira. Às vezes, basta uma interação rápida para conhecer os novos membros de sua equipe. "Sempre que você iniciar um novo projeto ou der as boas-vindas a um novo membro da equipe, reúna-se em grupo e peça a todos que compartilhem seus pontos fortes e fracos. Responder a essas perguntas pode ajudá-los a se manter em sincronia quanto às condições necessárias se apoiarem mutuamente e contribuírem para o sucesso de todos."

Dav Rauch
Diretor de Portfólio da IDEO

Quer se aprofundar mais? Explore o guia Arte do trabalho em equipe e baixe o kit de ferramentas em aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Confiança e vulnerabilidade

Os componentes da segurança emocional que permitem assumir riscos interpessoais nas equipes

"Doutor, alguém pode ajudar?!"

Uma equipe de médicos entra subitamente na sala e encontra uma mulher caída no chão tendo uma convulsão. O marido está tremendo acima dela, segurando o bebê recém-nascido. "Não sei o que aconteceu, ela estava bem há um minuto. Por favor, ajudem!", grita ele.

Em voz calma e firme, o médico líder entra em ação. "Ela está tendo uma convulsão. Esvaziem a área. Residentes, estabilizem a paciente. Dois médicos residentes desobstruem as vias respiratórias e a viram de lado, enquanto o líder da equipe pede à enfermeira o prontuário da paciente. A enfermeira recorre a seu prontuário mental. "Mulher, 29 anos. Chegou ontem à noite com contrações de parto e deu à luz às 14h06. Sem complicações durante o parto."

"Ok, pausa!" A voz de uma mulher ecoa em meio ao caos. Os médicos se viram e veem Maybelle Kou, diretora do programa dos médicos residentes.

De repente, o corpo trêmulo da paciente fica imóvel, e seus olhos se abrem com lucidez penetrante. O novo pai se vira, e o cobertor do hospital deixa à vista o rosto do bebê, revelando que é um boneco de silicone. A paciente pós-parto e seu marido são atores na simulação. Embora os médicos residentes saibam disso, seu compromisso em lidar com o cenário de crise ainda deixou o ar tão tenso que poderia ser perfurado com um bisturi. "Vamos conversar sobre o que aconteceu", continua Maybelle.

Este é o centro de simulação médica INOVA, em que médicos residentes são treinados para lidar com situações de crise de vida ou morte. Em cada simulação, a equipe faz perguntas frequentemente, oferecendo aos residentes oportunidades de analisar e aprender. "Criamos um ambiente em que os médicos podem cometer erros sem medo de repercussões. Esse é um paradoxo na medicina, em que se espera que você seja perfeito, mas os seres humanos cometem erros", explica Maybelle. É um ritual de vulnerabilidade que ela deseja que os médicos residentes pratiquem e aprendam bem, pois se espera que eles realizem análises exatamente da mesma maneira após situações de crise da vida real no hospital.

A segurança psicológica é fundamental para que as equipes funcionem bem. É o corajoso estado de espírito em que uma pessoa se sente à vontade para compartilhar opiniões e ideias sem temer recriminação, julgamento ou animosidade.

Em estados de perigo psicológico, é menos provável que as pessoas compartilhem opiniões divergentes; assim, algumas ideias não são mencionadas e algumas vozes não são ouvidas.

A inovação decorre da compreensão de pontos de vista divergentes e novos, precisamente as ideias que desaparecem primeiro em um ambiente psicologicamente inseguro.

Às vezes, Maybelle convida médicos veteranos para compartilhar experiências pessoais difíceis com os médicos residentes mais jovens. "É um momento poderoso, quando os médicos seniores se mostram vulneráveis e dizem 'eu também cometi erros'. Se os médicos residentes estão na defensiva, sentem vergonha ou medo, é impossível aprender e crescer", explica ela. A vulnerabilidade consiste em enfrentar situações que envolvem risco e exposição emocional. Com a prática regular da vulnerabilidade, outros colegas de equipe também podem se expor, criando um espaço para que as melhores ideias sejam compartilhadas.

A confiança consiste em saber que você pode ser vulnerável com alguém e não será ferido.

A confiança e a vulnerabilidade funcionam em um ciclo. Você só demonstra vulnerabilidade quando confia em alguém e, quanto mais aprende a confiar em alguém, mais essa pessoa demonstra vulnerabilidade.

Esse ciclo virtuoso permite que as equipes compartilhem um espaço de segurança psicológica, que lhes permite correr riscos maiores e alcançar objetivos mais arrojados.

Confiança e vulnerabilidade na prática

"No trabalho em equipe, a confiança é tudo, pois permite que você apresente suas diferentes perspectivas e ideias sem temor. Se você não confia o suficiente nas pessoas com quem trabalha para se expor, então toda a sua equipe não consegue se expor e enxergar mais longe."

Shane Snow
Autor de *Dream Teams* e jornalista

"Temos uma regra: sem dano e sem culpa se você não puder cumprir sua missão... queremos criar um espaço seguro para que as pessoas o aproveitem e todos possam se beneficiar."

Amanda Nguyen
Ativista e CEO da Rise

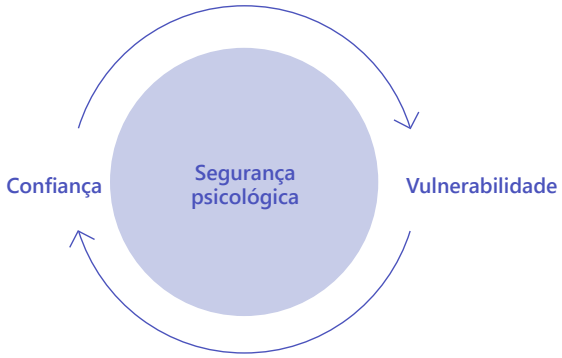
Principais componentes de confiança e vulnerabilidade

O ciclo virtuoso de confiança e vulnerabilidade estabelece a segurança psicológica em uma equipe. Os membros da equipe que se sentem psicologicamente seguros são capazes de assumir maiores riscos interpessoais. Assim, podem se dedicar ao trabalho, o que prepara o terreno para que ideias inovadoras se desenvolvam.

Confiar é saber que você pode se mostrar vulnerável a alguém sem ser humilhado ou ferido. Por exemplo, quando uma equipe demonstra apoio inabalável a um membro da equipe que está enfrentando um trauma pessoal, a confiança desse membro na equipe se aprofunda.

A vulnerabilidade consiste em enfrentar situações que envolvem risco e exposição emocional. Por exemplo, um membro da equipe pode demonstrar vulnerabilidade ao revelar à sua equipe um trauma pessoal com o qual está lutando.

Segurança psicológica é o espaço corajoso em que um indivíduo se sente à vontade para compartilhar suas opiniões e ideias sem medo de recriminação, julgamento ou animosidade. A segurança psicológica é criada por meio do ciclo virtuoso de confiança e vulnerabilidade. Por exemplo, quando o membro da equipe que luta contra um trauma pessoal se sente psicologicamente seguro, não sente a necessidade de ocultar seu problema e pode ser totalmente autêntico.



Uma maneira fácil de começar

Está procurando uma maneira de reforçar a confiança e a vulnerabilidade em sua equipe? Experimente o seguinte:

Falar de manias secretas para quebrar o gelo
Todos têm alguma música que adoram secretamente, pois todo mundo a odeia.

"Uma maneira divertida de praticar a vulnerabilidade em sua equipe é compartilhar uma música que você adora, mas que o deixa embaraçado, seja rock dos anos 70, heavy metal dos anos 80 ou uma "boy band" dos anos 90. Revelando sua mania secreta com a equipe, você aprenderá a se expor compartilhando algo pessoal, mesmo que comece com algo pequeno, como uma ótima música ruim."

Peter Hyer,
Diretor de Portfólio da IDEO

Quer se aprofundar mais? Explore o guia Arte do trabalho em equipe e baixe o kit de ferramentas em aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Tensão construtiva

A força geradora que ocorre quando as equipes tiram proveito de suas diferenças

"A United tem regulamentos claros que tornam a tripulação responsável pela segurança de todos os passageiros. Como o Sr. Dao representava um risco claro, sua remoção era totalmente justificada", comenta Dan Hall, ex-piloto de helicópteros Apache no exército dos EUA, enquanto bate na mesa com um lápis.

O professor examina lentamente os 93 rostos atentos, que olham para ele das fileiras de mesas no auditório, procurando sinais de divergência.

"Jenny, você concorda com Dan?"

Jenny, uma ativista dos direitos civis de Taiwan, parece prestes a estourar. "Absolutamente não", ela suspira. "Foi uma reação racista e desnecessariamente brutal por parte da companhia aérea. Os membros da tripulação é que ameaçaram a segurança do Sr. Dao, e o processo prova isso.

Os alunos estão em assentos designados, organizados como feminino-masculino-feminino-masculino. Dan está ao lado de Sheila, funcionária de capital privado de

Mumbai, e Lynne, antiga líder de RH de uma empresa de tecnologia do Vale do Silício. É o primeiro ano na Harvard Business School, e esses 93 alunos formarão essa "seção" durante o ano inteiro.

Essas seções são organizadas intencionalmente por Harvard para serem tão diversas quanto possível, até mesmo no que se refere aos assentos designados. Porém, o objetivo aqui não é apenas a diversidade. Em vez disso, a intenção é produzir o máximo de tensão possível. "Eles levam em conta todas as nossas diferentes origens, como experiência de trabalho, nacionalidade, idade, etnia e orientação de gênero, e nos misturam nas seções mais diversificadas possíveis", explica Dan. "Isso realmente é importante na pedagogia que a Harvard Business School usa para seu método instrucional; tudo aqui é ensinado pelo método de casos."

Cada aula se concentra em um caso da Harvard Business Review, um exemplo de decisão de negócios (como David Dao e a United Airlines) para o qual os alunos leem e se preparam com antecedência.

"Cada um de nós traz experiências únicas da vida profissional e pessoal e contribui com nossas opiniões para o que está acontecendo no caso. Existe uma diversidade de opiniões, especialmente quando se trata de casos de ética. Porém, depois de discutirmos (e até mesmo brigar às vezes), geralmente chegamos a um consenso sobre as principais conclusões", afirma Dan.

O valor educacional da HBS está enraizado nessas discussões profundas e perspicazes, que são inteiramente baseadas em contribuições divergentes.

Equipes e organizações que valorizam a diversidade costumam ter desempenho melhor. O raciocínio é simples: modos mais diversos de pensar resultam em mais ideias.

Embora a diversidade inclua dados demográficos, como gênero, etnia ou educação, a noção de diversidade é ampliada para abranger muito mais. No mínimo, todas as equipes precisam de diversidade cognitiva ou de uma ampla variedade de maneiras de pensar e perceber, o que naturalmente gera tensão.

A tensão frequentemente é encarada como algo negativo, e as pessoas se esforçam para evitá-la. No entanto, a tensão é uma ferramenta formidável que pode ser aproveitada para acelerar a inovação.

Pontos de vista variados levam as conversas e as ideias em diferentes direções. Quanto mais as equipes puderem lidar com a tensão, mais poderão expandir suas ideias, descobrindo um novo terreno fértil para explorar e inovar.

Então, como as equipes podem aproveitar a energia criativa da tensão sem deixar que ela as separe? Assim como um músculo, a tensão deve ser exercida e desenvolvida adequadamente ao longo do tempo, para que seja possível aproveitar todo o seu potencial. Isso requer as pré-condições emocionais apropriadas descritas anteriormente na estrutura do trabalho em equipe.

Criar espaço para a tensão não é uma questão de estar certo, mas chegar a novos lugares que nenhum indivíduo poderia alcançar sozinho.

"Na HBS, fazemos algo chamado 'Minhas Conclusões', em que nos levantamos e compartilhamos uma história pessoal com nossa seção. Por exemplo, eu falei sobre assumir ser gay, lidar com a minha religião e com as expectativas de minha família ", conta Dan. "Sendo vulneráveis uns com os outros, podemos desenvolver confiança, sentir empatia e criar um vínculo. Em última análise, quando as discussões de casos se tornam muito acaloradas na sala de aula, temos uma compreensão mais profunda dos motivos de cada pessoa, então lidamos com a tensão, em vez de nos silenciarmos."

Quando uma equipe incentiva o compartilhamento de perspectivas individuais irrestritas, levando a um debate acalorado, e todos saem da sala ainda se sentindo amigos, aprendem a aproveitar a tensão e transformá-la em uma força construtiva e generativa. Não se trata apenas de debater, mas também de fortalecer os músculos que criam e resolvem a tensão, expandindo o pensamento e, ao mesmo tempo, protegendo a vulnerabilidade emocional das pessoas envolvidas.

Tensão construtiva na prática

"A diversidade de pensamento é realmente importante: incluir pessoas que são liberais obstinadas, que vivem em uma bolha ou são extremamente conservadoras... Acho que é assim que se chega à melhor versão do programa no final das contas."

Jen Flanz
Produtor Executivo do *The Daily Show* há vinte anos

"Os principais ingredientes para ter uma ótima equipe são pessoas que pensam de maneira diferente, que se unem e se engajam plenamente... combinar nossas diferentes maneiras de pensar e, depois, ser humildes e ansiosos o suficiente para mudar."

Shane Snow
Autor de *Dream Teams* e jornalista

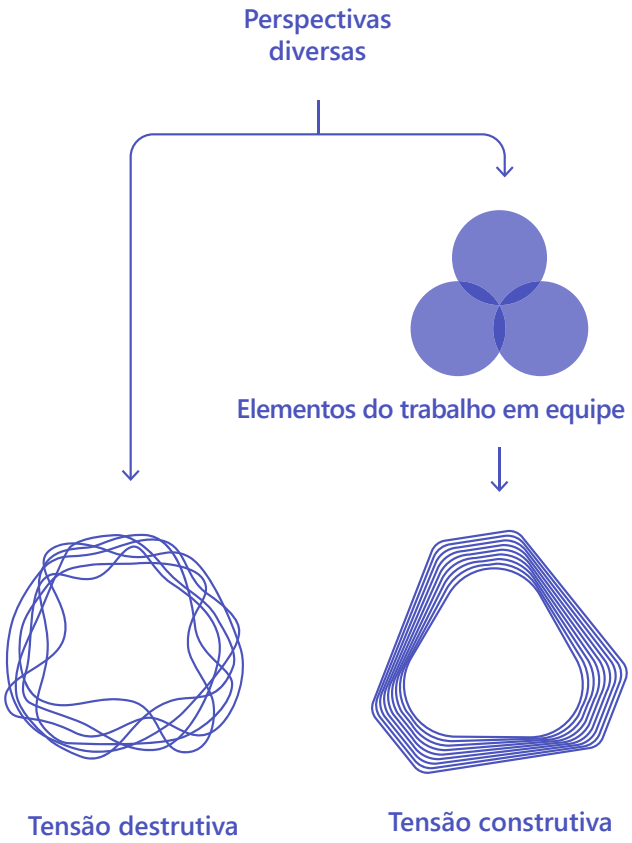
Principais componentes da tensão construtiva

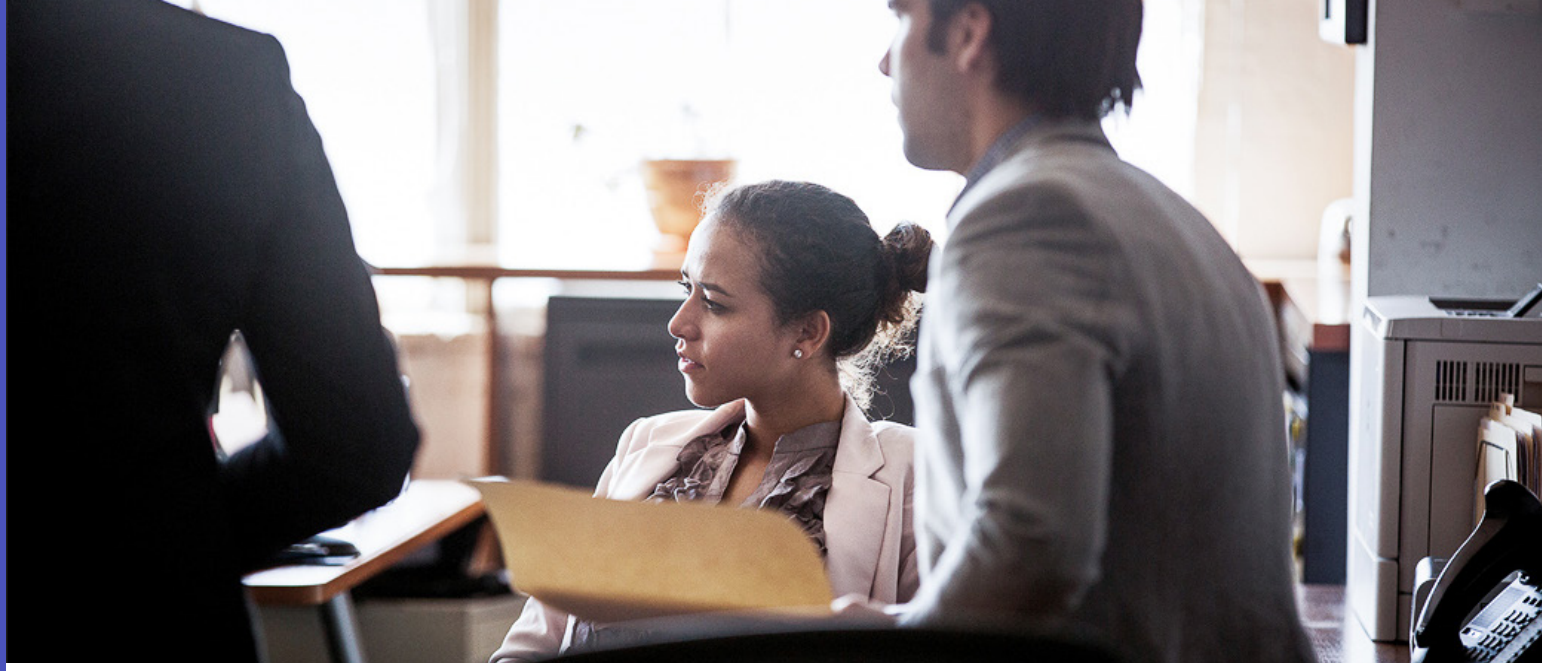
Quando diferentes perspectivas colidem, ocorre a tensão. Essa tensão se torna uma força que, se não é aproveitada, pode ser destrutiva para uma equipe. Porém, quando a tensão é aproveitada promovendo uma dinâmica de equipe saudável, ela se torna uma força construtiva que produz ideias inovadoras.

Perspectivas diversas, quando aproveitadas adequadamente, são fundamentais para que a inovação ocorra. Essas perspectivas podem derivar da diversidade de pensamento, origem, etnia, temperamento, função, gênero, orientação sexual e muito mais.

A tensão construtiva é a força produtiva que surge quando diversas perspectivas podem prosperar em condições saudáveis.

A **tensão destrutiva** é a força negativa que surge quando a diversidade se choca em condições prejudiciais.





Uma maneira fácil de começar

Está procurando uma maneira para que sua equipe adote a tensão construtiva? Experimente o seguinte:

Supervilões, super-heróis

Às vezes, basta reconhecer a tensão para neutralizá-la. Outras vezes, você precisa de um super-herói para derrotá-la.

"Reúna sua equipe e peça a cada membro que escreva sobre uma tensão que está afetando sua capacidade de colaborar. Agora, peça a cada pessoa que dê à tensão um nome de supervilão, como A Grande Discórdia ou A Poderosa Burocracia. Depois, compartilhe com os colegas. Adotar uma abordagem lúdica muitas vezes pode aliviar o desconforto que sentimos ao falar sobre tensões, possibilitando uma conversa produtiva. Em seguida, pergunte: 'Qual super-herói é o mais adequado para derrotar esse supervilão?' "

Michelle Lee
Diretora do IDEO Play Lab

Quer se aprofundar mais? Explore o guia Arte do trabalho em equipe e baixe o kit de ferramentas em aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Aproveitar o poder do trabalho em equipe para alcançar mais

O cerne da vantagem competitiva de qualquer empresa consiste em sua capacidade de aproveitar os pontos fortes das equipes dinâmicas. Os desafios progressivamente complicados e imprevisíveis que enfrentamos exigem novas abordagens, incluindo estratégias inovadoras para concretizar o potencial criativo em grupos.

O segredo por trás do trabalho em equipe bem-sucedido é a capacidade de incentivar e manter intencionalmente uma dinâmica de equipe saudável.

Quando as equipes promovem ativamente esse estado saudável, elas são capazes de catalisar a tensão, aproveitando uma vantagem básica crucial: a diversidade de perspectivas e personalidades. Quando as diferenças são totalmente aproveitadas, elas se tornam a força dinâmica, criativa e geradora necessária para enfrentar os desafios imprevisíveis e acelerados de hoje.

Se você está interessado em aprender mais sobre como ajudar sua equipe a promover uma dinâmica saudável, consulte nosso guia online e baixe o kit de ferramentas A arte do trabalho em equipe aka.ms/ArtOfTeamwork.

(c)[2019] Microsoft Corporation. Todos os direitos reservados. As opiniões individuais expressas neste documento podem mudar sem aviso prévio e não refletem necessariamente as opiniões da Microsoft ou de outras empresas. Você pode copiar e usar este documento para fins de referência interna.