



**OS 5
DESAFIOS
DAS EQUIPES**

Uma síntese da obra de Patrick Lencioni

Introdução	3
Ausência de confiança	4
Medo do conflito	6
Falta de comprometimento	8
Evitar responsabilidades	10
Falta de foco em resultados	14



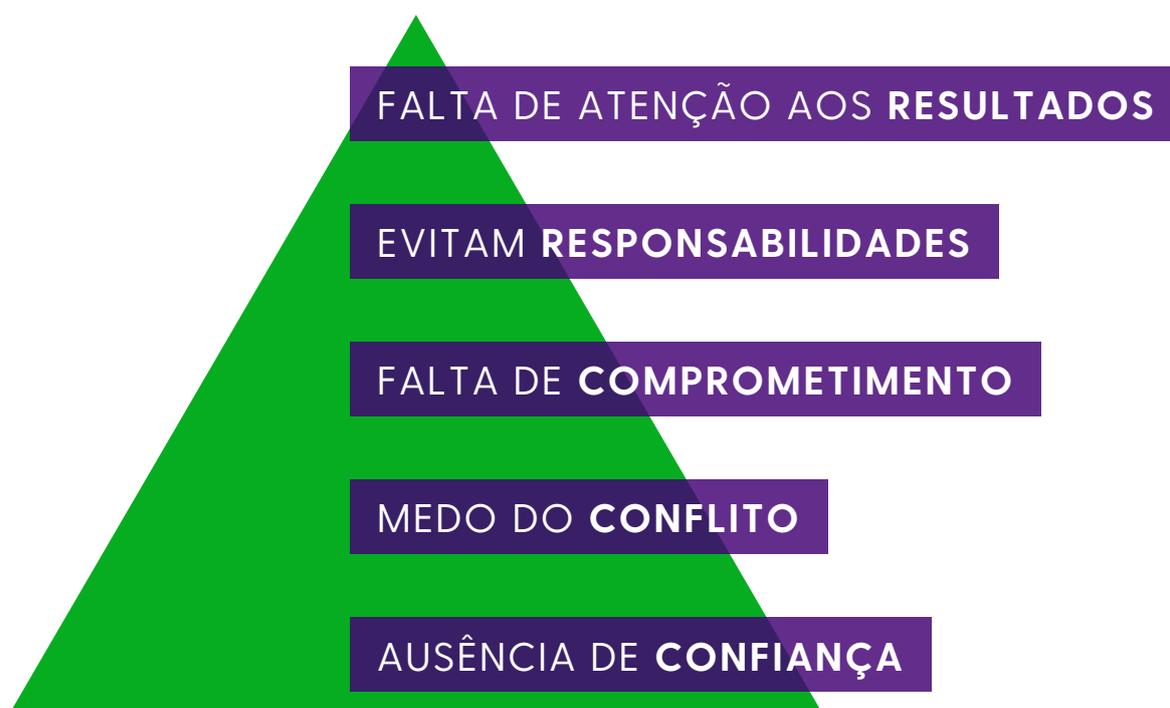
SU MÁ RIO

1 INTRODUÇÃO

O livro de **Patrick Lencione** chamado "**Os Cinco Desafios das Equipes**" traz a reflexão sobre o **trabalho em equipe** e como extrair deste trabalho vantagem competitiva, com resultados financeiros e emocionais.

A primeira reflexão apontada no livro é de que para ser um **líder genuíno**, este deve primeiramente **gostar de pessoas, ser responsável por elas, desenvolvê-las** e ter **a habilidade para formar equipes**.

"**Os Cinco Desafios das Equipes**" apresenta o conceito ilustrado numa **pirâmide** com **CINCO DISFUNÇÕES BÁSICAS** que devem ser consideradas e trabalhadas para uma equipe funcionar e alcançar resultados efetivos.



AUSÊNCIA DE CONFIANÇA

2

A **primeira disfunção** ou **desafio** é a **AUSÊNCIA DE CONFIANÇA** e representa a dificuldade por parte dos membros da equipe, em **se compreenderem** uns aos outros e **se abrirem** uns para os outros.

A confiança é uma **parte crítica do trabalho de formação de uma equipe**. Certamente o ponto mais crítico, pois está na **base da pirâmide**, logo, é o que **dá sustentação aos demais desafios**.

Grandes equipes **não têm defesas entre seus integrantes**. **Admitem seus erros, suas fraquezas e suas preocupações sem medo de represálias** e não têm medo de lavar roupa suja. O fato é que, se **não confiamos** uns nos outros, **não poderemos** ser o tipo de equipe que, no final, **atinge resultados**.

A confiança é a base do verdadeiro trabalho em equipe.





Uma das ações mais importante de um **líder**, no sentido de fortalecer a construção da confiança, é primeiramente **se demonstrar vulnerável**. Isso exige que ele seja **transparente** diante da equipe, para que seus liderados consigam **seguir o mesmo exemplo**. Mais do que isso, **os líderes de equipe devem criar um ambiente que não penalize a vulnerabilidade**.



Até equipes bem-intencionadas podem desestimular sutilmente a confiança quando as pessoas ***ridicularizam umas às outras por admitirem fraquezas ou fracassos***.

As exposições de vulnerabilidade da parte de um líder de equipe devem ser **genuínas**, não podem, de modo algum, ser **encenações**. Pessoas de equipes confiantes se posicionam ***não porque estão sempre certas...*** Mas, **porque não têm medo de errar**.

3

MEDO DO CONFLITO

Vamos lembrar o conceito?

CONFLITO é uma situação onde há **divergência de opinião** a respeito de um assunto. Isso acontece o tempo todo, pois onde houver pessoas, haverá pensamentos e emoções. E onde houver emoções certamente haverá possibilidade de comportamentos divergentes.

O conflito é parte natural e inevitável das relações humanas.

No **CONFLITO**, as pessoas estão dispostas a apresentar seus pontos de vista, mas sempre com a intenção de **preservar a continuidade da relação**. Já no **CONFRONTO** existe sempre o **componente hostil**, em que **as pessoas se opõem no plano pessoal**. Confronto é quando eu acho que eu tenho que **enfrentar**, **humilhar** ou até **enfrentar fisicamente quem discorda de mim**.

Uma questão importante é que **uma equipe saudável não deve temer o conflito**, pois equipes que não temem o conflito:

- ✓ Têm reuniões vivas, interessantes e efetivas;
- ✓ Extraem e exploram as ideias de todos os membros da equipe;
- ✓ Resolvem os problemas reais rapidamente;
- ✓ Apresentam seus pontos críticos para serem discutidos.



Um dos **desafios** mais difíceis que um líder enfrenta na hora de incentivar o conflito saudável é o **desejo de proteger os membros da equipe para evitar que se magoem**. Essa proteção impede a equipe de **experimentar suas discordâncias** e de **desenvolverem sozinhos alternativas de lidarem com os conflitos**.

É fundamental, que os **líderes** estejam **atentos** às situações de conflitos na equipe. Esse **monitoramento para que não se transforme em confronto** é essencial.



Outra recomendação, recorrente em toda a literatura sobre liderança, é o líder ser exemplo e apresentar um comportamento apropriado em uma situação de conflito. Ao **evitar o conflito** em situações quando este for **necessário** e **produtivo**, o líder de uma equipe estará **estimulando o crescimento dessa disfunção**.

FALTA DE COMPRO- METIMENTO



O **comprometimento** de uma pessoa ou de uma equipe está fundamentado em dois alicerces: **clareza** e **aceitação**. Equipes eficazes tomam **decisões claras** e **no prazo correto**, e seguem em frente com a **total aceitação de todos os integrantes**, mesmo daqueles que votaram contra ou não concordaram em um primeiro momento com a decisão. Eles **saem das reuniões confiantes** porque sabem que **ninguém na equipe tem dúvidas em relação às ações acordadas**.

As duas **maiores CAUSAS** de falta de comprometimento são:

- 1 o desejo do consenso;
- 2 a necessidade da certeza.

É algo mais ou menos assim:

*Se todos não aprovarem uma ideia, ou seja, **não houver consenso**, como poderão **se comprometer** aquelas que **não tiveram sua proposta aprovada**?*

*E como ter certeza de que justamente eles, os **preteridos**, **não estavam com a razão**?*

É no meio dessa confusão que o comprometimento se dilui.

São essas **discordâncias** que **impedem que a equipe “mergulhe fundo” na ideia**. Então, o grande desafio é **garantir o comprometimento mesmo que a certeza não exista e o consenso não aconteça**.



O que são Equipes Funcionais?

Equipes funcionais fazem questão de garantir que as ideias de todos sejam genuinamente consideradas, o que cria uma disponibilidade para se unirem em torno de qualquer decisão que seja tomada, em última instância, pela equipe. E quando isso não é possível, devido a um impasse, **o líder da equipe tem permissão para desempatar a questão.**

Equipes funcionais também **se orgulham de sua capacidade de se unir em torno de decisões e se comprometer com ações claras**, mesmo quando há pouca certeza se a decisão é ou não correta. Isso acontece porque eles entendem o ditado militar **“uma decisão é melhor do que nenhuma decisão”**. Eles se dão conta, também, de que é melhor tomar uma decisão ousada e **errar** – e depois mudar o rumo com a mesma ousadia – do que **vacilar**.

Uma equipe que se compromete:

Gera clareza com relação à direção e às prioridades.

Alinha a equipe inteira em torno dos objetivos comuns.

Desenvolve a capacidade de aprender com os erros.

Aproveita as oportunidades antes dos concorrentes.

Vai em frente sem hesitar.

Muda de direção sem hesitação ou culpa.

5

EVITAR RESPONSABILIDADE

Nas **EQUIPES DISFUNCIONAIS** os componentes tendem a não assumirem responsabilidades. E isso é uma **consequência direta da falta de comprometimento**, pois membros que não se comprometem com os planos de ação e seus objetivos, ficam resistentes em alertar os colegas sobre comportamentos contraproducentes para o sucesso da equipe.

Conceitualmente falando, **responsabilidade** ou **accountability** é **a obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros**. É a **capacidade de prestar contas por ações, comportamentos, desempenho e/ou resultados**.

Uma equipe que **EVITA RESPONSABILIDADE:**

- ✘ Gera ressentimento entre os integrantes que tem padrões de desempenho diferentes;
- ✘ Perde prazos e itens vitais;
- ✘ Sobrecarrega o líder da equipe, como fonte única de orientação e disciplina.

Uma equipe que **DIVIDE RESPONSABILIDADE:**

- ✓ Garante que os integrantes, cujo desempenho é abaixo do esperado, sintam-se efetivamente pressionados/estimulados a melhorar;
- ✓ Identifica rapidamente os potenciais problemas;
- ✓ Estabelece o respeito entre os membros da equipe, que são nivelados por um elevado padrão de desempenho;
- ✓ Evita burocracia excessiva no gerenciamento do desempenho e nas ações corretivas.

Como é que uma equipe consegue garantir que todos sejam **responsáveis**?

A chave para garantir esta questão é adotar algumas **ferramentas** clássicas de **gerenciamento** que são efetivas e, ao mesmo tempo, simples. O livro de **Patrick Lencione** aponta três alternativas:

PUBLICAÇÃO DAS METAS E DOS PADRÕES

Uma boa maneira de tornar mais fácil, para os membros da equipe, a tarefa de cobrar mutuamente as responsabilidades de cada um, é **declarar publicamente tudo o que a equipe precisa realizar, quem precisa fazer o que, e como todos devem se comportar para ter sucesso**. O inimigo número um da responsabilidade é a **ambiguidade**; e mesmo quando uma equipe se compromete inicialmente com um plano ou um conjunto de padrões de comportamento, é importante que esses acordos sejam divulgados abertamente, para que ninguém possa ignorá-los facilmente.



REVISÕES SIMPLES E REGULARES DE PROGRESSOS

Uma **simples sistemática faz muito**, no intuito de ajudar a equipe a tomar atitudes que, de outra forma, talvez não estivesse propensa a tomar. Isso é particularmente verdadeiro quando se trata de dar *feedback* às pessoas sobre seu comportamento ou desempenho. **Os membros da equipe devem se comunicar uns com os outros regularmente**, seja verbalmente ou por escrito, para dar sua opinião **sobre o desempenho de seus colegas de equipe e em relação aos padrões e objetivos estabelecidos**. Deixar que eles próprios fizessem isso, **sem uma estrutura ou expectativas claras**, é deixar o campo livre para que floresça o hábito de **evitar responsabilidades**.



RECOMPENSAS PARA A EQUIPE

Quando as **recompensas são vinculadas ao desempenho da equipe e não ao desempenho individual**, a equipe pode desenvolver uma **cultura de responsabilidade**. Isso ocorre porque uma equipe dificilmente aceitará o fracasso iminente sem reagir só porque um dos colegas não está fazendo a sua parte.



O papel do líder

Um dos principais desafios para um **líder** que deseja **desenvolver o senso de responsabilidade** em uma equipe é **estimular e permitir que a equipe se torne o primeiro e mais importante mecanismo de responsabilidade.**

Às vezes, alguns *líderes* *criam naturalmente um vácuo de responsabilidade dentro da equipe, pois acabam se tornando a **única fonte de disciplina.*** Isso cria um ambiente no qual os membros da equipe presumem que o líder é quem deve cobrar a responsabilidade de todo mundo; e, portanto, **os integrantes se calam**, mesmo quando veem que alguma coisa não está certa.

Quando um líder **cria uma cultura de responsabilidade** dentro da equipe, deve estar disposto a ser **o árbitro final da disciplina** quando a equipe fracassa, porém isso só deve ocorrer **raramente**. Mesmo assim, deve ficar claro, para todos os integrantes, que a responsabilidade não está sendo relegada a uma abordagem de consenso, mas que **deve ser compartilhada por todos** – e que **o líder da equipe não hesitará em tomar atitudes**, sempre que se fizer necessário.



FALTA DE FOCO EM RESULTADOS 6

De que forma uma equipe garante o foco em resultados?

Segundo **Lencione**, quando **deixa bem claro quais são os resultados**, e só **recompensa aqueles comportamentos e ações que contribuem para esses resultados**. As equipes que estão dispostas a se comprometer publicamente com resultados específicos são mais propensas a trabalhar com um desejo envolvente de atingir esses resultados.

Uma equipe que **NÃO ESTÁ FOCANDO NOS RESULTADOS**:

- ✘ Estanca/não cresce;
- ✘ Perde colaboradores orientados para realizações;
- ✘ Estimula os membros da equipe a se concentrarem em suas próprias carreiras e metas individuais;
- ✘ Desvia-se facilmente dos objetivos.

Uma equipe que **SE CONCENTRA NOS RESULTADOS COLETIVOS**:

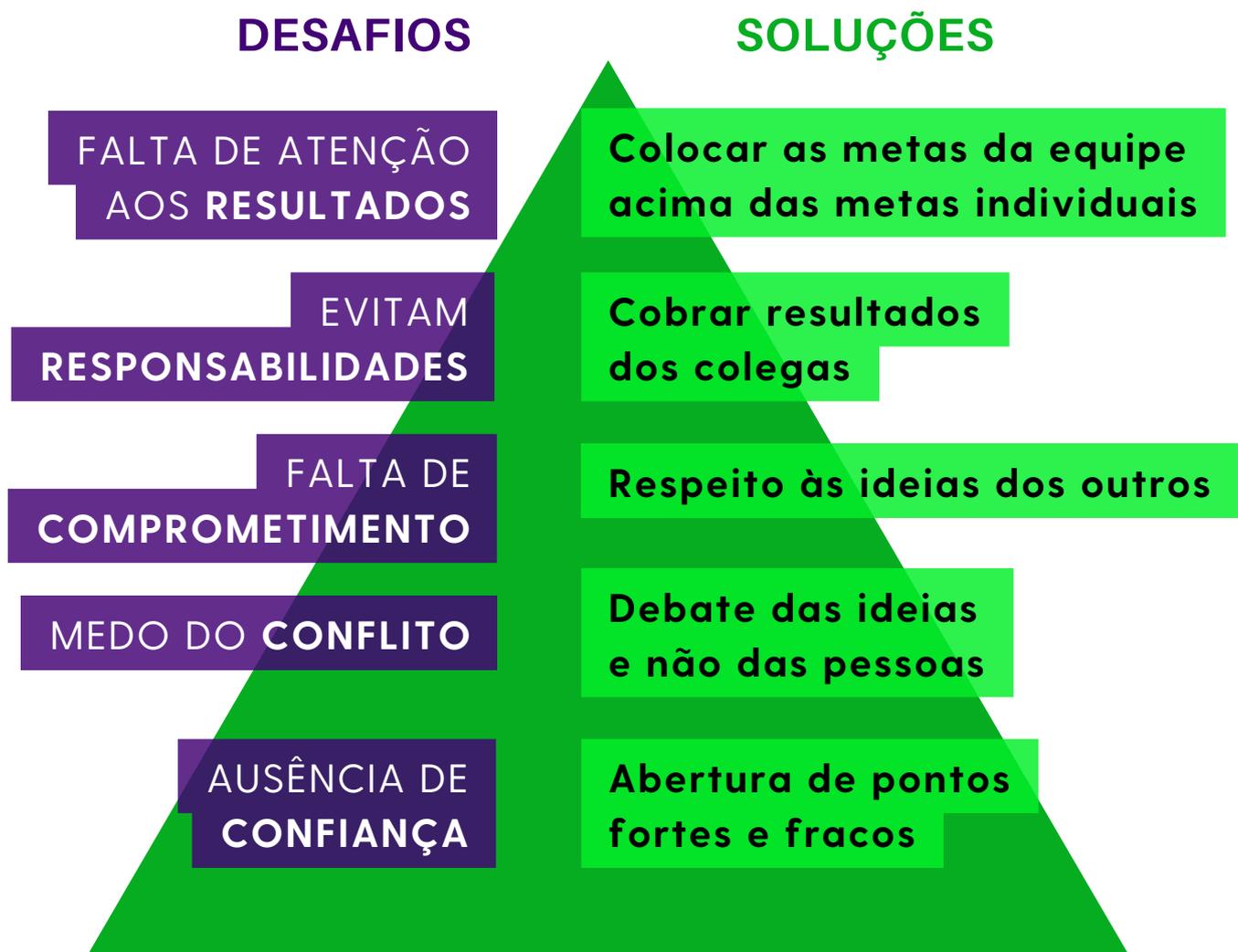
- ✓ Retém colaboradores orientados para realizações;
- ✓ Minimiza o comportamento individualista;
- ✓ Vive intensamente o sucesso e sofre muito com o fracasso;
- ✓ Está atenta aos indivíduos que sacrificam sua próprias metas e interesses pelo bem da equipe e do resultado final da empresa;
- ✓ Evita que a equipe perca o foco.



O papel do líder

Lencione apresenta que **o líder é quem deve dar o tom para o foco nos resultados.** Se os membros da equipe sentirem que o líder valoriza algo que não seja os resultados, tomarão isso como uma permissão para agirem, eles próprios, do mesmo modo. Os líderes das equipes devem ser **generosos e objetivos e reservar as recompensas e o reconhecimento para aqueles que fazem contribuições reais para que o grupo atinja suas metas.**

RESUMINDO:



Atividade

Agora é com você!!!

Responda as perguntas abaixo e faça um **Plano de Ação** para continuar seu desenvolvimento neste assunto na prática.

1 *Quais as principais aprendizagens que obtive com essa videoaula?*

2 *Quais dos 5 desafios a minha equipe possui?*

(escolha pelo menos 2 desafios)

Plano de Ação

✓ O que farei: _____

🕒 Quando começarei: _____

🔍 Como irei monitorar: _____

⚙️ Pessoas e recursos que poderão me ajudar: _____

NOSSOS CONTATOS

 (41) 99643-5995 / (41) 99245-4384

 exodus@exodustreinamentos.com.br

 www.exodustreinamentos.com.br

 @exodustreinamentos

 @exodustreinamentosbrasil

 @exodustreinamentos

