

# Como **líderes** podem obter **resultados** **excelentes?**

---

*4 Condições Facilitadoras – Receita  
para conquistar equipes vencedoras.*



**6Mais**

Neste e-book você vai aprender um processo que pode lhe ajudar de forma **eficaz** à **liderança** da sua equipe, além de receber dicas para atingir **resultados** significativos. Vamos focar em quatro temáticas importantes para garantir o seu **sucesso**.



# Está preparado para os assuntos?

- ✓ Equipes 4 – D: como gerenciar melhor essas equipes?
- ✓ Quais são as Condições Facilitadoras?
- ✓ Avalie sua equipe!
- ✓ Como colocar em prática as condições facilitadoras em sua liderança?





# Você já ouviu falar de equipes 4 – D?

*E sabe como conquistar altos resultados trabalhando em um processo simples?*

A cada dia as equipes estão mais digitais, dispersas, diversificadas e dinâmicas, são o que chamamos de “4-D”, um conceito apresentado pelos professores Martine Hass (Wharton University) e Mark Mortensen (professor do Insead). Estamos cada vez mais críticos e quantidade e o mix de informações podem estar a favor ou contra uma gestão sinérgica e de resultados. Uma pesquisa de 40 anos realizada pelo Dr. J. Richard Hackman, especialista em comportamento organizacional, apresentou que as atitudes, comportamentos e habilidades dos indivíduos influenciam menos do que as “**Condições Facilitadoras**”. As equipes modernas são influenciadas negativamente por dois pontos importantes: disputa entre equipes e a falta de informação completa, que gera tomadas de decisões ruins.





# Mas afinal. O que são “Condições Facilitadoras”?

*Nos estudos, foi descoberto que quatro condições são críticas para o sucesso do desempenho das equipes.*

- ✓ Diretriz Atraente
- ✓ Estrutura Forte
- ✓ Contexto Positivo
- ✓ Mentalidade Compartilhada

*Vamos saber mais sobre elas?*





# Diretriz Atraente:

Ter visão clara e uniforme entre todos da equipe e, principalmente, formatar metas desafiadoras e ambiciosas, sempre possíveis de serem atingidas. A diretriz deve orientar, motivar e envolver todos os colaboradores. É essencial que as metas ambiciosas sejam recompensadas, com valorização, premiação, promoção e outros méritos. Uma das empresas estudadas mostrou que a equipe de clientes tinha visão distinta. A meta era a alta satisfação do cliente, porém, parte da equipe, se preocupava com a qualidade ponderando o custo e parte da equipe só considerava satisfação do cliente, independente do custo. Qual estava certa? Lembre-se: é papel da diretriz deixar clara a estratégia, objetivos e metas a serem atingidos.

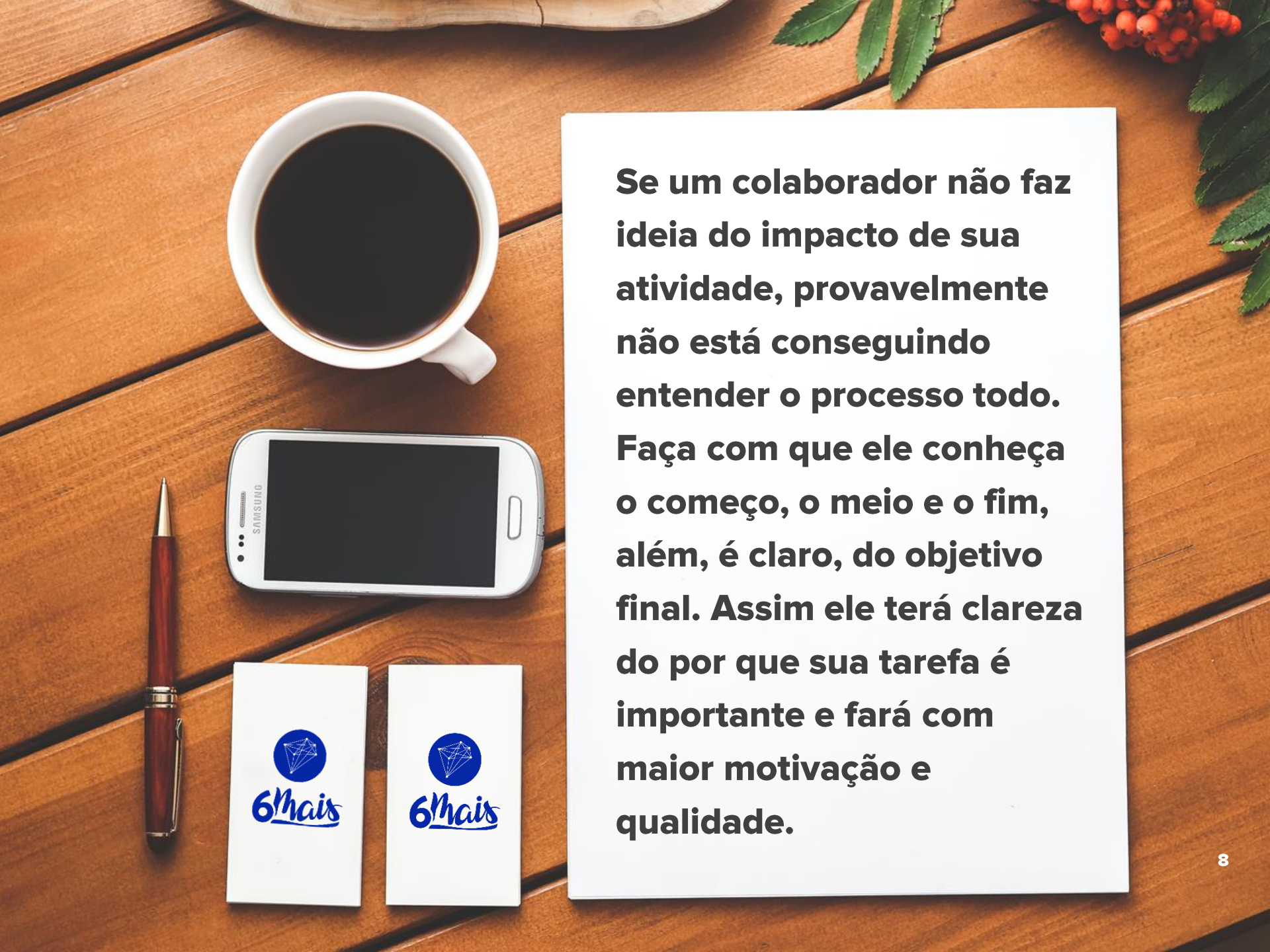




# Estrutura Forte:

Equipes precisam ter um mix correto de quantidades de pessoas, habilidades, tarefas e processos. As **equipes 4 – D** precisam de regras e normas claras que desencorajem comportamentos negativos e criem dinâmicas positivas. Você não precisa de “super estrelas”, mas sim de uma equipe balanceada, com diversidades de conhecimentos, habilidades, visões. É isso que ajuda a estruturar e manter uma equipe mais criativa. Um cuidado importante que você precisa ter é não criar equipes inchadas. A pesquisa em questão revelou que trabalhar com número adequado de pessoas deixam as equipes mais produtivas. Além disso, as pessoas precisam estar focadas, porém não atarefadas. O equilíbrio de uma equipe em que todos tenham uma boa quantidade de trabalho, é essencial para o sucesso! Ao considerar um novo membro para a equipe, pergunte-se: qual contribuição esse novo membro irá trazer? Alguém da equipe está gerando pouca contribuição? Aí sim tome a decisão. Trabalhe com um número limite de pessoas em sua gestão e esteja sempre atento à produtividade que está gerando. A motivação nas tarefas também é fundamental para o sucesso. Mesmo as tarefas mais operacionais devem fazer sentido à equipe, para que entendam o impacto no resultado e nas diretrizes, sempre atraentes. Dê autonomia para que cada um realize a tarefa como melhor definir, mas, não deixe de acompanhar e dar feedback.





**Se um colaborador não faz ideia do impacto de sua atividade, provavelmente não está conseguindo entender o processo todo. Faça com que ele conheça o começo, o meio e o fim, além, é claro, do objetivo final. Assim ele terá clareza do por que sua tarefa é importante e fará com maior motivação e qualidade.**



# Contexto Positivo:

Ter um contexto positivo é ter apoio à qualidade das atividades. Ter processos desenhados, ter acesso a informações relevantes, ter acesso a treinamentos e educação de qualidade que permitam que a equipe cresça, inove e tenham acesso a recursos materiais que impactem na produtividade (como tecnologia). Tudo isso cria um contexto positivo, que gera confiança e segurança na realização das atividades e nas tomadas de decisões. Obviamente nem sempre o contexto estará perfeito e a equipe deve ter noção clara disso. Mas, o esforço para que a condição seja a melhor possível, é papel do líder.





# Mentalidade Compartilhada:

É fundamental criar equipes coesas e não sub equipes. É comum que a equipe se dividia em sub grupos. O problema é que a partir daí as informações já não são compartilhadas de forma adequada e, inconscientemente, inicia-se uma disputa entre esses sub grupos. Uma equipe é feita para jogar junto e atingir resultados juntos. Como líder, você deve manter a informação aberta para todos e mostrar a importância de cada um no processo. É necessário criar uma mentalidade de compartilhamento na equipe, ou seja: compartilhamento de metas, de informação, de resultados. A liderança permite que você reconheça sua equipe e identifique os sub grupos. Caso sim, uma boa saída é misturar membros dos subgrupos para trabalharem em novas soluções. Assim, começam a perceber que conhecimentos distintos podem gerar excelentes resultados.





# Avaliando a Sua Equipe:

Como avaliar onde está a sua equipe e desenhar um plano de sucesso? Hackman sugere três critérios a serem avaliados: output, capacidade de colaboração e desenvolvimento individual dos membros.

- ✓ Para acompanhar sua equipe, avalie rapidamente as quatro condições facilitadoras a cada três meses aproximadamente. Concentre a atenção nos pontos com resultados piores e correlacione-os.
- ✓ Para impactos mais relevantes, sugira um workshop para avaliarem em equipe, permita que os membros discutam e surjam um plano de ação.
- ✓ Liderar equipes é uma tarefa difícil e tende a ser cada vez mais complexa. Por isso, ter uma metodologia que permita acompanhar de forma organizada e sistêmica, pode fazer toda a diferença!





# Modelo de avaliação

Para saber como sua equipe está se saindo, avalie-a de acordo com três critérios clássicos de eficácia de equipes. Depois, analise se elas estão atendendo às quatro condições que orientam o sucesso das equipes diversificadas, dispersas, digitais e dinâmicas. Geralmente há uma relação entre desempenho insatisfatório nos critérios e fragilidade nas condições. Entender as relações entre elas pode ajudar a equipe a identificar formas de melhorar.

Numa escala de 1 (pior) a 5 (melhor), classifique sua equipe nestes critérios:

| <b>OUTPUT</b>                                                                            | <b>CAPACIDADE DE COLABORAÇÃO</b>                          | <b>DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</b>                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Os clientes estão satisfeitos com nosso <i>output</i> — qualidade, quantidade e entrega? | A dinâmica da equipe nos ajuda a trabalhar melhor juntos? | Os membros da equipe, individualmente, estão melhorando seu conhecimento, habilidades e capacidades? |

A seguir, classifique sua equipe segundo as seguintes condições de eficácia:

| <b>DIRETRIZ ATRAENTE</b>                                                             | <b>ESTRUTURA FORTE</b>                                                                                                                                               | <b>CONTEXTO POSITIVO</b>                                                                                  | <b>MENTALIDADE COMPARTILHADA</b>                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Temos uma meta comum clara, desafiadora (mas não impossível), que produz resultados? | Dispomos do número e do mix certo de membros?<br><br>As pessoas são responsáveis pelas tarefas do começo ao fim?<br><br>Temos normas claras sobre conduta aceitável? | Dispomos dos recursos, informação e treinamento de que necessitamos?<br><br>As recompensas são adequadas? | Os membros da equipe têm forte identidade comum?<br><br>Os membros da equipe compartilham prontamente a informação com os demais e entendem as limitações e o contexto uns dos outros? |

Esta avaliação foi retirada da pesquisa original do especialista em comportamento organizacional J. Richard Hackman. Conheça outros *insights* do autor em *Leading teams: Setting the Stage for great performance*, Harvard Business School Publishing, 2002.

Tabela de avaliação em comportamento organizacional J. Richard Hackman — Harvard Business School Publishing.





**6mais**

**GENTE QUALIFICADA**

**P  
R  
O  
D  
U  
T  
I  
D  
A  
D  
E**

**VALOR**

**RESULTADOS**

**E  
S  
T  
A  
T  
É  
I  
A  
S**

**GENTE FELIZ :)**

