

Sessões de Avanço para Leos

***Trabalhando em
Equipes***



Manual do Participante



Objetivos da sessão

Ao final desta sessão, os participantes estarão aptos a:

- Identificar cinco características das equipas eficazes.
- Definir segurança psicológica e seus benefícios.
- Incorporar os atributos da segurança psicológica ao trabalhar em equipa.

Atividade: Guerra de bolas de neve

Escreva seu nome e sobrenome bem grande no espaço abaixo e então remova esta página e a próxima página do manual do participante. Amasse cada página em uma bola. Você terá uma bola de neve com seu nome e uma bola de neve em branco.

Nome:

<Esta página está intencionalmente em branco>

Discussão nº 1 em pequenos grupos: O que torna uma equipe eficaz?

Pense em uma época em que você estava em uma equipe que trabalhava bem em conjunto.

O que a tornou uma equipe eficaz? Havia certas características?

Foi a experiência das pessoas da equipe ou foi a forma como a equipe interagiu que a tornou eficaz?

Google diz que as melhores equipes têm essas 5 coisas

Zack Friedman

Ex-colaborador

CEO, Mentor (*mentormoney.com*). Autor de best-seller, *The Lemonade Life*.

É chamado de Projeto Aristóteles.

O objetivo era responder a esta pergunta: "O que torna uma equipe eficaz no Google?"

Aqui está o que eles encontraram.

Os 5 elementos que fazem uma grande equipe

A Google analisou dados de executivos, líderes de equipe e membros da equipe para determinar a dinâmica principal do que torna uma equipe bem-sucedida. É importante ressaltar que a equipe de pesquisa da Google descobriu que as melhores equipes eram eficazes porque trabalhavam bem juntas, independentemente de quem fazia parte da equipe.

Aqui estão as 5 qualidades que fazem uma grande equipe:

1. Segurança psicológica
2. Confiabilidade
3. Estrutura e clareza
4. Significado
5. Impacto

Vamos detalhar o que a equipe de pesquisa da Google encontrou.

1. Segurança psicológica

A segurança psicológica é sobre o ambiente. Trata-se de criar uma cultura segura na qual os membros da equipe se sintam "seguros" o suficiente para assumir um risco interpessoal. Incentivar os membros da equipe a expressar suas opiniões, mesmo que isso vá contra o grupo, pode ser arriscado. No entanto, as equipes que exibem alta segurança psicológica encorajam a aceitação de riscos. Além disso, quando os membros da equipe assumem riscos, eles não são vistos como perturbadores, desrespeitosos ou incompetentes.

Quando as equipes promovem a segurança psicológica, há um fluxo livre de ideias, o que pode levar a melhores resultados. Você pode pedir ajuda sem medo de retaliação ou impacto negativo em sua reputação. Os membros da equipe se sentem à vontade para fazer perguntas e compartilhar opiniões, o que pode levar a um debate saudável e ajudar a equipe a prosperar.

2. Confiabilidade

Confiabilidade tem a ver com responsabilidade. É sobre credibilidade. É sobre confiança.

Quando todos na equipe são responsáveis, têm credibilidade e são dignos de confiança, a equipe é bem-sucedida.

Em quantas equipes você já esteve quando uma pessoa se esquivava da responsabilidade? Todos nós já vimos isso antes. Uma equipe pode desmoronar quando nem mesmo uma pessoa é confiável para fazer o trabalho. Em uma equipe altamente confiável, cada membro da equipe pode confiar que um trabalho de alta qualidade será produzido no prazo.

3. Estrutura e clareza

Todas as equipes precisam de estrutura e clareza, desde que as regras não sejam muito rígidas a ponto de sufocar o progresso.

Quando as equipes têm estrutura e clareza, existem padrões e diretrizes de desempenho específicos e claros para a equipe trabalhar e alcançar. Com essas informações, os membros da equipe entendem a função, propósito, expectativas e objetivos de desempenho.

Com estrutura e clareza, a especificidade é fundamental. Os membros da equipe vão prosperar quando tiverem metas claras, específicas e transparentes, para que saibam o que se espera deles. Por exemplo, na Google, Objetivos e Principais Resultados (OKR's) são uma ferramenta de gerenciamento usada para estabelecer e comunicar metas de longo e curto prazo. Algumas equipes até estabelecem um vocabulário comum para começar a introduzir normas que reflitam a identidade da equipe.

4. Significado

Ninguém quer trabalhar em um emprego ou organização sem significado ou propósito. Então, você pode imaginar como um membro da equipe se sente trabalhando em uma equipe sem significado ou propósito. Há muitas maneiras de criar significado dentro do desenvolvimento de uma equipe. Por exemplo, você pode criar significado no próprio trabalho ou no produto final.

A Google descobriu que outras maneiras de criar significado no trabalho incluem criar segurança financeira, apoiar a família, ajudar a equipe a ter sucesso ou exibir autoexpressão.

5. Impacto

O trabalho é sobre a criação de valor e impacto para os outros. Os membros da equipe querem saber - considerando a perspectiva subjetiva deles - que o trabalho que estão fazendo está criando impacto. Além disso, os membros da equipe querem sentir que o trabalho da equipe está ajudando a promover os objetivos gerais, a missão e o impacto da organização. Reservar tempo para cada membro da equipe refletir sobre seu impacto pode ser um exercício valioso para promover o propósito e o significado também.

Guia de Discussão da Eficácia da Equipe

Abaixo está um exemplo de indicadores de melhoria e questões orientadoras.

Segurança psicológica

Sinais de que sua equipe precisa melhorar a segurança psicológica:

- Medo de pedir ou dar feedback construtivo
- Hesitação em expressar ideias divergentes e fazer perguntas “bobas”

Perguntas para se questionar a si mesmo:

- Todos os membros da equipe se sentem à vontade para fazer um brainstorming na frente uns dos outros?
- Todos os membros da equipe sentem que podem errar abertamente ou se sentirão rejeitados?

Dicas para líderes:

- Solicitar informações e opiniões do grupo
- Compartilhar informações sobre preferências pessoais e de estilo de trabalho e incentivar outras pessoas a fazerem o mesmo
- Assistir ao TED Talk de Amy Edmondson sobre segurança psicológica

Confiabilidade

Sinais de que sua equipe precisa melhorar a confiabilidade:

- A equipe tem pouca visibilidade das prioridades ou do progresso do projeto
- Difusão de responsabilidade e ausência de proprietários claros para tarefas ou problemas

Perguntas para se questionar a si mesmo:

- Quando os membros da equipe dizem que farão algo, eles fazem?
- Os membros da equipe se comunicam proativamente uns com os outros sobre atrasos e assumem responsabilidades?

Dicas para líderes:

- Esclarecer funções e responsabilidades dos membros da equipe
- Desenvolver planos de projeto concretos para fornecer transparência no trabalho de cada indivíduo

Estrutura e clareza

Sinais de que sua equipe precisa melhorar a estrutura e a clareza:

- Falta de clareza sobre quem é responsável pelo que
- Processo de tomada de decisão, proprietários ou justificativa pouco claros

Perguntas para se questionar a si mesmo:

- Os membros da equipe sabem quais são os objetivos da equipe e do projeto e como chegar lá?
- Os membros da equipe sentem que têm autonomia, propriedade e projetos distintos?

Dicas para líderes:

- Comunicar regularmente os objetivos da equipe e garantir que os membros da equipe entendam o plano para alcançá-los
- Certificar-se de que as reuniões da sua equipe tenham uma agenda clara e um líder designado

Significado

Sinais de que sua equipe precisa melhorar o significado:

- Atribuições de trabalho com base apenas na habilidade, experiência, carga de trabalho; pouca consideração pelas necessidades e interesses individuais de desenvolvimento
- Falta de reconhecimento regular por conquistas ou marcos

Perguntas para se questionar a si mesmo:

- O trabalho proporciona aos membros da equipe uma sensação de realização pessoal e profissional?
- O trabalho é combinado com os membros da equipe com base em habilidades/capacidade e interesse?

Dicas para líderes:

- Dar aos membros da equipe feedback positivo sobre algo excelente que eles estão fazendo e oferecer-se para ajudá-los com algo com o qual eles lutam
- Expressar publicamente sua gratidão por alguém que o ajudou

Impacto

Sinais de que sua equipe precisa melhorar o impacto:

- Enquadrando o trabalho como “pisando na água”
- Muitas metas, limitando a capacidade de fazer um progresso significativo

Perguntas para se questionar a si mesmo:

- Os membros da equipe veem seu trabalho como uma mudança para melhor?
- Os membros da equipe sentem que seu trabalho é importante para um objetivo de ordem superior?
- Como os processos atuais da equipe afetam o bem-estar/esgotamento?

Dicas para líderes:

- Co-criar uma visão clara que reforce como o trabalho de cada membro da equipe contribui diretamente para os objetivos da equipe e da organização mais ampla
- Refletir sobre o trabalho que você está fazendo e como isso afeta os usuários ou clientes e a organização

Discussão nº 2 em pequenos grupos:

Além de comunicar os resultados do estudo, os pesquisadores da Google queriam capacitar os líderes e funcionários da Google a entender a dinâmica das suas próprias equipes e oferecer dicas para melhorar. Então, eles desenvolveram um guia de discussão sobre a eficácia da equipe em torno desses cinco pilares de eficácia.

Como este guia pode ser útil para as equipes do seu Leo clube, distrito ou distrito múltiplo?

Segurança psicológica

<https://rework.withgoogle.com/>

A cientista comportamental organizacional Dra. Amy Edmondson, professora de liderança na Harvard Business School, introduziu pela primeira vez o conceito de “segurança psicológica da equipe” em 1999 e definiu como “*uma crença compartilhada pelos membros de uma equipe de que a equipe é segura para assumir riscos interpessoais*”.

Isso significa que a equipe tem uma cultura na qual:

- Os membros da equipe se sentem à vontade para admitir erros ou abordar tópicos difíceis
- A equipe aprende com esses erros em conjunto
- A equipe cria um ambiente seguro onde os membros compartilham ideias abertamente com “uma sensação de confiança de que a equipe não irá envergonhar, rejeitar ou punir alguém por falar”
- As equipes ficam mais fortes, aumentam o engajamento e o moral e têm os dados de que precisam para uma melhor tomada de decisão e inovação

Amy Edmondson – Segurança Psicológica e Projeto Aristóteles da Google

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

Transcrição do vídeo:

Então, você já deve ter ouvido falar disso, mas acho que é isso que colocou a segurança psicológica no mapa nos últimos anos. Já vinha estudando esse assunto há muito tempo quando surgiu um estudo amplamente divulgado na Google, chamado Projeto Aristóteles, que pretendia responder à pergunta simples, que é: “Por que algumas equipes superam outras? O que é? Você sabe, é a educação deles? É a mistura de gênero? O que é?”

Toda essa pesquisa, todos esses dados...capacidade analítica que a Google tem...estudo de três anos, 180 equipes, e o que eles acharam? Bem, como a psicóloga PhD Julia Rosovsky, que liderou o estudo, disse, a segurança psicológica emergiu, para sua surpresa, como o fator crucial. O fator que diferencia equipes de alto desempenho e de baixo desempenho. Isso chamou a atenção deles. Isso os interessou: “Bem, o que podemos fazer? O que podemos fazer para aumentar a segurança psicológica das nossas equipes?” Agora, uma coisa que você deve tirar deste estudo não é que a Google tinha segurança psicológica particularmente alta ou baixa, mas sim que a Google tinha uma variação particularmente alta em segurança psicológica. Caso contrário, não poderia ter emergido como um preditor.

Então, o que aprendemos é que isso não é uma função da cultura organizacional. A cultura organizacional da Google é bastante forte e reconhecível. Mas o que a gente aprende é que essa coisa chamada segurança psicológica, que descreve o clima interpessoal, varia. Varia entre as equipes da mesma organização. Certo? Então, isso é algo que queremos manter em mente daqui para frente. É uma espécie de boa notícia e má notícia. Certo? A má notícia é que pode ser muito difícil dizer: “Ok, vamos ter uma organização psicologicamente segura. A coisa toda. Nós vamos acertar.” Isso vai ser difícil de fazer. Mas a boa notícia é que onde quer que você trabalhe, onde quer que esteja, você tem a oportunidade de criar segurança psicológica em sua equipe. É um bolso. É uma bolha que pode ser criada, e vamos falar sobre como, e sem se preocupar tanto com toda a organização.

5 benefícios de um ambiente psicologicamente seguro

23 de junho de 2022/ Adaptado do artigo: <https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>

Ao reservar um tempo para se aprofundar, realmente prestar atenção e construir intencionalmente um ambiente psicologicamente seguro, você pode encontrar algumas áreas de melhoria que podem realmente impactar sua equipe para melhor. Aqui estão 5 benefícios comprovados de manter um ambiente psicologicamente seguro:

1. Maior conservação

A conservação se tornou um grande problema para muitas empresas nos últimos anos. Uma razão que muitas pessoas dão para sair é que elas não se sentem seguras em seu ambiente de trabalho. Se um treinador impaciente fez com que se sentissem estúpidos por fazer perguntas ou simplesmente nunca sentiram que suas contribuições eram significativas, um ambiente psicologicamente inseguro é uma das maneiras mais rápidas de perder seus melhores funcionários.

2. Melhor produtividade e desempenho

Seja honesto: quando foi a última vez que você pode dizer com sinceridade que a ansiedade de desempenho o ajudou a fazer um bom trabalho em alguma coisa? A menos que você seja uma espécie rara de super-humano, provavelmente funcionará muito melhor quando não estiver estressado com pequenos erros ou com medo de ser demitido por pedir uma prorrogação do prazo. É um fato bem estudado que as pessoas que se sentem seguras e apreciadas têm um desempenho infinitamente melhor do que as pessoas que estão constantemente no limite.

3. Maior criatividade e inovação

Para que o terreno de uma equipe seja fértil para a criatividade e inovação, o solo deve conter um certo nível de confiança. Quando existe essa confiança, as pessoas se sentem confiantes em sua capacidade de fazer perguntas e cometer erros – e criatividade e inovação são subprodutos naturais.

Para construir essa confiança, deve haver conexão. Contar histórias é uma maneira poderosa de criar conexões entre as pessoas de uma forma que pode inspirar confiança e ação. O resultado geral será processos de trabalho mais eficientes, um poço mais profundo de ideias para melhoria da empresa e uma equipe muito mais satisfeita.

4. Maior inclusão e empatia

Na cultura de hoje, a inclusão e a empatia não são mais “boas para se ter” – elas são essenciais se você deseja cultivar um ambiente produtivo. Um estudo do Centro de Liderança Criativa descobriu que “a empatia no local de trabalho está positivamente relacionada ao desempenho no trabalho”.

Por meio da contação de histórias, criamos a oportunidade de empatia e inclusão, oferecendo a chance de ver o mundo pelos olhos do outro, mesmo que por pouco tempo. As histórias podem ajudar as pessoas a se entenderem – e ajudar seus líderes a entender melhor seu pessoal. Se você deseja exibir uma “grande cultura organizacional” em seus anúncios de recrutamento, esse nível de segurança emocional é absolutamente essencial.

5. Um ambiente para pessoas felizes

Isso deve ser óbvio, mas se você já teve um emprego em que se sentiu absolutamente infeliz, provavelmente pode identificar as maneiras pelas quais a equipe fez com que você se sentisse inseguro. Se os líderes estão se esforçando para criar segurança psicológica na equipe, as pessoas não apenas ficarão mais felizes, mas também se sentirão seguras o suficiente para trazer à tona quaisquer problemas (mais cedo ou mais tarde) que possam fazer com que se sintam infelizes se não forem tratados.

Realmente, tudo isso se resume a ouvir. É fundamental criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras o suficiente para se abrir porque são ouvidas. *Isso* é o que cria as conexões humanas que todos desejamos.

Vídeo de Phil Boissiere

<https://youtu.be/0AurglDbrJ4>

Transcrição do vídeo:

O que muitas vezes falta em uma dinâmica de equipe saudável é uma sensação de segurança. Agora não estou falando de segurança física. Estou falando de segurança psicológica. Quando você diz psicológica, é simplesmente o que estamos pensando e o que estamos sentindo. Sua equipe é um lugar onde todos realmente se sentem incluídos ou é apenas um grupo seletivo de pessoas, um grupo seletivo de líderes? Sem a capacidade de se sentir seguro, de se comunicar e de experimentar coisas novas, a inovação será sufocada, o conflito será intensificado.

Ao refletir sobre a dinâmica da sua própria equipe, quero que você pense se é um ambiente onde as pessoas podem realmente falar e desafiar o status quo? Elas se sentem bem-vindas à mesa? Elas se sentem encorajadas a compartilhar? Ou talvez seja um ambiente onde as pessoas são recompensadas apenas por pensar em grupo e ficar no meio da estrada e não fazer ondas. Isso certamente não é psicologicamente seguro. Não posso te dizer quantas vezes trabalhei com uma equipe apenas para ter alguém no final de uma reunião, levantando a mão, oferecendo sua perspectiva. E essa foi a ideia que mudou o jogo.

Último passo, se você é um líder, você está caminhando? Você realmente incorpora a cultura e os valores que está tentando promover? Você está se tornando vulnerável? Você está admitindo a falibilidade e encorajando as pessoas a lhe darem feedback? Você é capaz de se desculpar se cometer um erro? Se você é um líder e não está fazendo isso, certamente está erodindo a segurança psicológica mais rápido do que seria ao tentar construí-la. Quando sua equipe está segura, você não precisa ter medo de conflitos. Não deixe que seus pontos cegos atrapalhem. Não deixe que as coisas escorram nas rachaduras. Verifique com você mesmo. Convide as pessoas a serem abertas. Elas podem ter as respostas de que você precisa para liderar a equipe.

Agora, pense em uma equipe atual em que você está dentro do seu Leo clube. Pode ser uma equipe de comitê ou uma equipe de projeto de serviço. Quão eficaz é essa equipe? Você percebe que as pessoas da equipe têm uma sensação de segurança psicológica?

Pesquisa sobre a Segurança Psicológica da Equipe

Em grandes equipes, as pessoas se sentem psicologicamente seguras: elas se sentem à vontade para falar, fazer perguntas e admitir erros. Para nos ajudar a entender melhor o clima de segurança psicológica da nossa própria equipe, preencha esta pesquisa.

Classifique as seguintes afirmações em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

		Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
	Parte 1: Segurança individual	1	2	3	4	5
1	Nesta equipe, é fácil discutir questões e problemas difíceis.					
2	Não receberei retaliação ou crítica se admitir um erro ou engano.					
3	É fácil pedir ajuda a um membro desta equipe.					
4	Sinto-me seguro em oferecer novas ideias, mesmo que não sejam planos totalmente formados.					
	Parte 2: Respeito da equipe	1	2	3	4	5
5	Nessa equipe, as pessoas são aceitas por serem diferentes.					
6	Meus colegas de equipe aceitam minhas ideias e dedicam tempo e atenção a elas.					
7	Os membros dessa equipe podem facilmente descrever os valores das contribuições dos outros.					
	Parte 3: Aprendizagem em equipe	1	2	3	4	5
8	Nesta equipe, as pessoas falam sobre erros e maneiras de melhorar e aprender com eles.					
9	Dedicamos tempo para encontrar novas maneiras de melhorar os processos de trabalho da nossa equipe.					
10	Os membros desta equipe levantam preocupações sobre os planos ou decisões da equipe.					
11	Tentamos descobrir nossas suposições subjacentes e buscar contra-argumentos sobre questões em discussão.					

Fonte: Amy Edmonson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," 1999. *Administrative Science Quarterly* 44, 350 - 83.

Atividade: História no círculo

Visão geral: Os participantes improvisam uma história

Objetivo: Aprender a ouvir atentamente, aceitar as ideias e opiniões uns dos outros e apresentar soluções criativas

Duração: 10 minutos

Número de participantes: 8-10 pessoas

Instruções:

1. Forme equipes de 8 a 10 pessoas.*
2. Podem ficar de pé ou sentados em círculo.
3. Selecione uma pessoa para começar com a frase “Era uma vez um Leo...”
4. A pessoa à direita da primeira pessoa continuará a história adicionando 1-2 frases. A história deve fazer sentido à medida que avança.
5. Continue em ordem ao redor do círculo até que todos na equipe tenham a chance de contribuir com 1 ou 2 frases para a história.
6. A última pessoa deve concluir a história em 1-2 frases.

*Se você estiver em uma sala de aula em mesas com 5 a 6 pessoas, essa pode ser a sua equipe. Nesse caso, a história deve dar duas voltas no círculo antes de terminar.

Como promover a segurança psicológica em sua equipe

Demonstrar engajamento

- Esteja presente e concentre-se na conversa (por exemplo, feche o laptop durante as reuniões)
- Faça perguntas com a intenção de aprender com seus colegas de equipe
- Ofereça informações, seja interativo e mostre que está ouvindo
- Responda verbalmente para mostrar envolvimento (“Isso faz sentido. Conte-nos mais.”)
- Esteja ciente da sua linguagem corporal; certifique-se de inclinar-se ou olhar diretamente para a pessoa que está falando
- Faça contato visual para mostrar conexão e escuta ativa

Mostrar compreensão

- Recapitule o que foi dito para confirmar o entendimento/alinhamento mútuo (por exemplo, “O que eu ouvi você dizer é...”); em seguida, reconheça as áreas de acordo, desacordo e esteja aberto a perguntas dentro do grupo
- Valide os comentários verbalmente (“Eu entendo”. “Entendo o que você está dizendo.”)
- Evite colocar a culpa (“Por que você fez isso?”) e concentre-se nas soluções (“Como podemos trabalhar para garantir que isso corra melhor da próxima vez?”, “O que podemos fazer juntos para criar um plano de jogo para a próxima vez? ”)
- Pense em suas expressões faciais - elas são involuntariamente negativas (uma carranca ou careta)?
- Balance a cabeça para demonstrar compreensão durante conversas/reuniões

Seja inclusivo em ambientes interpessoais

- Compartilhe informações sobre seu estilo de trabalho e preferências pessoais, incentive colegas de equipe a fazer o mesmo
- Esteja disponível e acessível aos colegas de equipe (por exemplo, reserve um tempo para conversas individuais, sessões de feedback, coaching de carreira)
- Comunique claramente o propósito das reuniões individuais agendadas fora das reuniões normais da equipe
- Expresse gratidão pelas contribuições da equipe
- Intervenha se os membros da equipe falarem negativamente sobre outro membro da equipe
- Tenha uma postura corporal aberta (por exemplo, fique de frente para todos os membros da equipe, não vire as costas para parte do grupo)
- Crie relacionamento (por exemplo, converse com seus colegas de equipe sobre suas vidas fora do trabalho)

Seja inclusivo na tomada de decisões

- Solicite informações, opiniões e feedback dos seus colegas de equipe
- Não interrompa ou permita interrupções (por exemplo, intervir quando alguém for interrompido e garantir que sua ideia seja ouvida)
- Explique o raciocínio por trás das suas decisões (ao vivo ou por e-mail, explique à equipe como você chegou a uma decisão)
- Reconheça a contribuição de outras pessoas (por exemplo, destaque quando os membros da equipe contribuíram para um sucesso ou decisão)

Mostre confiança e convicção sem parecer inflexível

- Gerencie as discussões da equipe (por exemplo, não permita conversas paralelas nas reuniões da equipe, certifique-se de que o conflito não seja pessoal)
- Use uma voz que seja clara e audível em um ambiente de equipe
- Apoie e represente a equipe (por exemplo, compartilhar o trabalho da equipe com a liderança sênior, dar crédito aos colegas da equipe)
- Convide a equipe para desafiar sua perspectiva e recuar
- Seja um modelo de vulnerabilidade; compartilhe sua perspectiva pessoal sobre o trabalho e as falhas com seus colegas da equipe
- Incentive os colegas da equipe a assumir riscos e demonstre assumir riscos em seu próprio trabalho

Fontes

- Edmondson and Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* June 1999.
- Goman, Carol Kinsey Ph.D.. 'The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help--or Hurt--How You Lead.' Jossey-Bass Publishing, April 2011.

Este conteúdo é do rework.withgoogle.com (o "Website") e pode ser usado para fins não comerciais de acordo com os termos de uso estabelecidos no Website.