**High Performance Leadership**

**Guia de entendimento**

**MICROAMBIENTE DE EQUIPES**

O que é Microambiente de Equipes?

Microambiente de Equipes é a percepção dos profissionais sobre os aspectos do seu ambiente de trabalho em sua equipe que impactam diretamente o seu desempenho.

Inúmeros estudos encontraram uma conexão direta entre o Ambiente da Equipe e o desempenho da organização. O Ambiente da Equipe é o que mais se aproxima de um demonstrativo de ganhos e perdas decorrentes do gerenciamento de pessoas. Organizações que têm alto desempenho têm Ambiente com características muito específicas e mensuráveis.

O Ambiente afeta o desempenho organizacional através de sua influência na motivação dos empregados. Em muitos cargos, especialmente nos mais complexos, há um "abismo" entre o que os empregados devem fazer para atender o que é esperado deles e o que eles poderiam fazer se utilizassem o seu potencial máximo. O Ambiente da Equipe influencia os esforços e comprometimento dos empregados. Ambientes positivos incentivam e Ambientes negativos inibem os esforços.

Ambientes de alta performance são caracterizados por indivíduos que, rotineiramente, fazem "o que for preciso" para alcançar suas metas, fechar negócios ou satisfazer os clientes. Períodos extensos de Ambiente ruim faz com que as pessoas percam a crença na ideia de que as coisas podem melhorar, o que as leva a perder o estímulo pelo cargo e pela organização. Os resultados prováveis são: turnover, abstenção, insatisfação e baixa produtividade.

O inventário de Microambiente de Equipe é baseado nos conceitos de inteligência emocional. Diferente de pesquisas de clima organizacional que cobrem uma variedade de questões, o inventário se concentra em seis dimensões de Microambiente da Equipe que têm demonstrado, consistentemente, uma consequência direta no desempenho individual e na unidade de trabalho.

São elas:

# Adaptabilidade

Não há regras, procedimentos, políticas ou práticas desnecessários. Novas ideias são facilmente aceitas.

A Adaptabilidade é uma medida das restrições identificadas no ambiente de trabalho, da quantidade de barreiras e, especialmente, de barreiras desnecessárias na organização.

Quão limitado você está pelas regras, políticas e procedimentos que interferem na execução do trabalho, sem necessidade? E, somando-se a isto, quão aberta está a organização para novas formas de ver as coisas, para novas ideias, para novas formas de proceder? Idealmente, a Adaptabilidade deverá ser alta na organização. E numa organização empreendedora ela deverá ser muito alta.

Perguntas-chave para você fazer a si mesmo a fim de determinar a presença ou a ausência de Adaptabilidade na organização:

* Existem regras e procedimentos desnecessários?
* É relativamente fácil inovar e fazer novas ideias serem aceitas?
* As pessoas acham que tem que lutar contra limitações pouco pertinentes?

# Responsabilidade

Os colaboradores têm autonomia para realizar as suas tarefas sem procurar por constante aprovação.

Responsabilidade é o sentimento que os colaboradores têm de que muita autonomia é delegada a eles; é o grau de autonomia que eles têm para realizar o seu trabalho sem verificar tudo com o seu gestor, sentindo-se completamente responsável pelo resultado.

Em organizações com alto grau de responsabilidade, os Colaboradores se sentem incentivados a escolher a melhor forma de realizar o trabalho e de fazer o que acham certo, ao invés de meramente se isentarem do problema.

Perguntas-chave para fazer a si próprio para determinar a presença ou a ausência de Responsabilidade na organização:

* São delegadas importantes tarefas aos colaboradores?
* Os indivíduos são encorajados a assumirem iniciativas sem terem sempre que checar com o superior?
* Os indivíduos são incentivados a assumir riscos calculados, baseados em seu próprio julgamento?
* Eles têm a oportunidade de experienciar o sucesso ou a falha de seus próprios esforços?

# Performance

A dimensão Performance mede a ênfase que a organização dá em fazer o melhor.

Isto se reflete tipicamente no estabelecimento de metas que sejam tanto desafiadoras como alcançáveis. Padrões altos representam uma boa combinação entre expectativas e capacidade, tanto da organização como dos indivíduos.

Perguntas-chave para fazer a si próprio para determinar a presença ou a ausência de Performance na organização:

* Os resultados medianos são tolerados?
* Você ou outros podem seguir em frente fazendo menos do que poderiam?
* Os indivíduos recebem informações e feedback a respeito do alcance de metas?

# Reconhecimento

Os colaboradores são reconhecidos e recompensados pelo bom desempenho.

As práticas de reconhecimento medem o quanto as pessoas sentem que estão sendo reconhecidas e recompensadas pelo bom trabalho e o quanto perceber que tal reconhecimento é direta e diferenciadamente relacionado aos níveis de desempenho.

Isto reflete o quanto os empregados conhecem especificamente o que a organização valoriza em relação a sua contribuição e o que os seus gestores gostariam de obter mais ou menos deles.

Quando esta dimensão for alta, o feedback é imediato, específico e diretamente relacionado ao desempenho.

Perguntas-chave para fazer a si próprio para determinar a presença ou ausência de Reconhecimento na organização:

* Os reconhecimentos são mais importantes do que as punições?
* Os reconhecimentos são diretamente relacionados à qualidade do desempenho?
* O bom desempenho leva a maiores oportunidades de crescimento profissional?

# Nitidez

Cada um dentro da organização sabe o que é esperado dele.

A Nitidez é, provavelmente, a dimensão de Ambiente mais importante. É a mais importante porque mostra, consistentemente, maior relação com a produtividade do colaborador.

A Nitidez é o sentimento de saber o que é operado de si e entender como esta expectativa se relaciona com as grandes metas e os objetivos da organização. É a resposta à pergunta: Para onde estamos indo e como me encaixo nisso?

Perguntas-chave para fazer a si próprio para determinar a presença ou ausência de Nitidez na organização:

* Você tem uma ideia nítida do que é esperado de você?
* Você sabe como contribui, pessoalmente, para a missão da organização?
* As metas, políticas, procedimentos e ordens estão nitidamente articuladas e entendidas?

# Colaboração Mútua

As pessoas estão orgulhosas de pertencerem à organização.

A Colaboração Mútua mede o quanto as pessoas estão orgulhosas de pertencerem à organização e o quanto confiam que os outros estão trabalhando em função de um objetivo comum.

O orgulho está mais diretamente relacionado ao nível de desempenho da organização (ex.: as pessoas sentem orgulho de pertencerem a uma organização cujos valores elas compartilham ou respeitam).

A segunda parte da Colaboração Mútua é confiar que cada um está trabalhando em vista de um objetivo comum. A alta Colaboração Mútua é mais evidente quando as pessoas, individualmente, comemoram o sucesso de cada um.

Perguntas chave para fazer a si próprio para determinar a presença ou ausência de Colaboração Mútua na organização:

* Os indivíduos e as equipes cooperam efetivamente para realizar o trabalho?
* Os conflitos não resolvidos efetivamente?
* Os sentimentos de orgulho e lealdade organizacional existem no ambiente de trabalho?

Resultados do inventário

Os resultados consistem em dois perfis:

* O perfil de "Ambiente que seu time vivencia (Como as coisas são)" sumariza a percepção do ambiente real, que eles percebem no dia a dia.
* O perfil de "Ambiente que seu tive gostaria que existisse (Como as coisas deveriam ser)" sumariza o desejo deles sobre como seria um ambiente ideal na visão deles.

Isto é, primeiramente, afetado pela forma que você está levando esta equipe. Cada perfil indica dois resultados nas seis dimensões chave de Ambiente.

O Ambiente é considerado positivo quando os resultados de cada dimensão estão próximos (gaps de menos de 20 pontos percentuais), e, ao mesmo tempo, que os percentuais de cada resultado estejam idealmente acima de 60%.

O gráfico de Microambiente de Equipes é um importante feedback sobre o Ambiente do trabalho na organização, mais especificamente no ambiente que eles vivenciam em sua equipe.

Ao fazer isto, os seus colaboradores tentaram dizer a você como é trabalhar em seu grupo. Eles tiraram tempo para apresentar a você uma reflexão honesta de seu ponto de vista e sentimentos. Este esforço merece uma reposta.

Seria útil se você checasse o seu entendimento sobre as questões que foram levantadas na pesquisa. Uma forma de fazer isto é fazer uma reunião com os seus subordinados diretos para dividir e discutir os resultados do Ambiente e trazer as questões a público. Você não só irá levar adiante o seu próprio entendimento, mas também:

* Reconhecerá a participação dos empregados na pesquisa.
* Dividirá os resultados da pesquisa diretamente com eles.
* Responderá de uma forma que os deixe saber que eles foram ouvidos.
* Envolverá os empregados no processo de engajamento nos seus esforços de mudança.

# Instruções para fazer um feedback de Ambiente e Reunião de Validação

Realizar uma Reunião de Feedback de Ambiente e Validação

Uma reunião de Ambiente tem várias razões, como mencionado acima. A reunião deveria incluir um exame mais profundo das questões relativas aos problemas de Ambiente:

- O seu objetivo é dar a você entendimento e direção para planejar o futuro. Planeje um período de tempo viável para discutir as questões mais urgentes. A quantidade exata dependerá do número e intensidade de questões a serem atendidas. Em muitos casos, serão necessárias mais de uma sessão. Você deve planejar investir pelo menos de 2 a 3 horas para esta reunião.

Muitas pessoas acham os serviços de um facilitador profissional pouco válidos para conduzir uma reunião de feedback (pelo simples fato de ele cobrar de você, por considerá-lo um participante da reunião). Se você optar por usar um facilitador, é importante que vocês dois entendam o conteúdo do feedback de Ambiente, as metas e objetivos da reunido.

Por onde começar

Dimensões com gaps significativos (diferença de 30 pontos ou mais entre o Atual e o Ideal) e baixa pontuação (gaps significativos e escores Atual abaixo de 30%) são o mais importante.

Aumentar a pontuação das dimensões (até 100%) e diminuir os gaps (para as dimensões em que existam gaps) se refletem em aumento da produtividade da unidade de trabalho. Você terá maior oportunidade de obter uma melhora significativa se você priorizar uma ou duas dimensões no mesmo tempo.

Quando você selecionar as dimensões que você quer priorizar, formule suas próprias hipóteses para o que pode estar contribuindo para os gaps ou para a baixa pontuação nestas dimensões. Depois, teste suas hipóteses durante a reunião.

O Processo

O processo de levar esta sessão adiante tem três passos:

1. Relatório de Resultados. A tradução dos resultados da pesquisa em suas próprias palavras.
2. Entendimento dos Resultados. Checar o entendimento dos resultados da pesquisa.
3. Resumindo a Reunião. Fornecer um resumo dos resultados da pesquisa, clarificados ou validados e os passos para ir em frente.

Iniciar a reunião, sabendo que há espaço para melhoria do Ambiente de trabalho

(independentemente do quão bom foram os resultados da pesquisa) e enfatizar que você quer contribuições sérias e sinceras. Sem esta contribuição, suas melhores intenções podem não atingir a meta.

1. Comece a reunião 'reportando os resultados'. Este passo exigirá preparação de sua parte. Você precisará se familiarizar com os resultados da pesquisa e analisá-los por temas e pelo que você acredita ser crítico.

Como os seus subordinados diretos não estarão familiarizados com os termos de Ambiente, você terá que traduzir estes resultados em suas próprias palavras. Isto tomará os assuntos próximos e dará a eles um contexto familiar.

Sugerimos que você não mostre os gráficos de feedback. Ainda que você tenha dispensado tempo e esforços significativos em entender os princípios e definições do Cima da Equipe, seus empregados não o fizeram. Por causa disto, é melhor usar sua apropria linguagem para explicar os resultados da pesquisa. Os gráficos atuis apenas atrapalhariam.

1. Após, você irá querer "entender os resultados". Este passo é o mais crítico e aquele que lhe tomará mais tempo. Voce irá aprofundar o entendimento sobre os gaps significativos nos resultados do Ambiente ou qualquer outro aspecto dos resultados.

Para ajudar os seus questionamentos, utilize as perguntas encontradas abaixo de cada dimensão na seção de Dimensões de Ambiente da Equipe, no início deste material.

Faça perguntas de follow up para ter a certeza de entender completamente as questões apresentadas. Por exemplo, com a dimensão Nitidez você pode perguntar o seguinte:

* + Você tem uma ideia clara do que é esperado de você? O que poderia ser feito para clarificar estas expectativas?
  + Você sabe como contribuir pessoalmente para a missão da organização?

Se a Colaboração Mútua é a dimensão que precisa ser explorada, você poderia perguntar o seguinte:

* + Os indivíduos e o projeto ou os membros da equipe trabalham com cooperação e eficácia para atingir os resultados esperados do trabalho? Se não, o que está impedindo que isto aconteça?
  + Você se sente orgulhoso por trabalhar nesta organização? Se não, o que o impede de sentir orgulho?

Você está procurando validar os resultados da pesquisa de Ambiente. Mas, mais importante do que isto, você está procurando entender o Ambiente que os seus subordinados diretos estão experienciando, para, então, poder ter Nitidez sobre como você pode melhorar isto.

1. Por último, você irá levar alguns minutos "resumindo a reunião". Você avaliará o Ambiente como você ouviu ser descrito durante a reunião. Você também informará o grupo sobre os seus planos de seguir em frente. Seus planos podem incluir:
   * Colocar junto um pequeno grupo de indivíduos que contribuam com um plano de ação:
   * Criar, você mesmo, um rascunho de um plano de ação; ou
   * Realizar uma reunião subsequente com este grupo, se for exigido mais trabalho, para entender completamente o Ambiente.

No próximo segmento, para criar um Ambiente mais saudável, você terá sugestões para atividades que você e seu time podem realizar para tornar o Ambiente mais eficaz.

Aumentando o Adaptabilidade

A dimensão Adaptabilidade do Ambiente da Equipe é influenciada por dois fatores:

Simplificação de Processos: grau em que existem poucos procedimentos. políticas e formalidades desnecessários; e

Criação: o quanto as pessoas são incentivadas a desenvolver novas ideias e abordagens.

Sugestões para os gestores aumentarem a Adaptabilidade:

* Fazer reuniões com os colaboradores para avaliar todas as políticas e procedimentos da unidade de trabalho com o objetivo de eliminar politicas desnecessárias e fazer com que as existentes sejam, de fato, necessárias.
* Propor redigirem novas políticas ou procedimentos e buscar o feedback do empregado antes de implementá-las.
* Incentivar a criatividade, a experimentação, as ideias originais e independentes no desenho de novos sistemas, na resolução de problemas complexos, na exploração de novas alterativas e na busca de novas oportunidades.
* Estabelecer um processo sistemático para a avaliação de novas ideias.
* Ser flexível; mudar estratégias; aceitar outros pontos de vista e ajudar a colocar novas ideias em prática.

Sugestões para os Colaboradores aumentarem a Adaptabilidade:

* Ser criativo: pensar com independência.
* Fazer perguntas difíceis e buscar explicações quando necessário.  Expressar assertivamente preferências e preocupações pessoais.
* Resolver conflitos e trabalhar para alcançar soluções de "ganha/ganha"

Aumentando a Responsabilidade

A dimensão Responsabilidade do Ambiente da Equipe é influenciada por dois fatores:

Liberdade de ação: é o sentimento que as pessoas têm de que podem decidir como fazer o seu trabalho sem consultar o seu gestor, e

Responsabilização (Risco): quanto os empregados se sentem incentivados para assumir riscos calculados.

Sugestões para os gestores aumentarem a Responsabilidade:

* Delegar o nível adequado de autonomia e determinar o acompanhamento necessário (dependendo da capacitação) para promover o empowerment.
* Garantir que subordinados diretos tenham espaço suficiente para agir e incentivá-los a exercitar o julgamento individual, a assumir riscos calculados e razoáveis e a usar bem o tempo.
* Informalmente, conversar com cada membro do seu time para fornecer informações, reforçar o seu progresso e escutá-los.
* Servir como uma "proteção" para seus subordinados diretos, para que eles possam levar adiante o seu trabalho sem interferência.

Sugestões para os Colaboradores aumentarem a Responsabilidade:

* Usar a autoridade delegada e ter iniciativa.
* Assumir riscos razoáveis e calculados.
* Persistir em superar obstáculos para alcançar os objetivos.
* Tomar-se mais responsável pelo desempenho como um todo.

Aumentando a Performance

A dimensão Performance do Ambiente de Equipe é influenciada por dois fatores:

Aprimoramento: grau em que o gestor encoraja a melhoria de performance das pessoas. Qualidade Superior: o sentimento de que a gestão determina metas desafiadoras e de alto padrão.

Sugestões para os gestores aumentarem a dimensão Performance:

* Pedir sugestões aos colaboradores para o estabelecimento dos objetivos do departamento e da unidade.
* Envolver os empregados no estabelecimento, acompanhamento e complementações dos objetivos individuais e da empresa.
* Estabelecer, para a unidade, alta performance e comportamentos adequados no trabalho.
* Avaliar regularmente o progresso dos objetivos.
* Assegurar que os recursos (ex.: financeiro, pessoas, tecnologia, informação) estão disponíveis para realizar o trabalho.
* Simplificar os sistemas (ex.: orçamento, informação) para que sejam úteis aos Colaboradores.

Sugestões para os colaboradores aumentarem a dimensão Performance

* Sugerir ideias para um processo de desenvolvimento, avaliação e revisão de objetivos.
* Informar os gestores e membros da equipe sobre a progressão dos postos-chave de cada objetivo.
* Entregar o trabalho conforme planejado e dentro do padrão esperado.

Aumentando o Reconhecimento

A dimensão Reconhecimento do Ambiente da Equipe é influenciada por dois fatores:

Performance: o quanto as pessoas acham que as recompensas são baseadas no desempenho;

Celebração: o quanto o reconhecimento e a admiração superam ameaças e críticas.

Sugestões para os gestores aumentarem a Recompensa:

* Reconhecer e recompensar as pessoas, frequentemente, de acordo com o nível de desempenho de trabalho.
* Desenvolver formas criativas e flexíveis de reconhecer e recompensar o desempenho individual e do grupo.
* Assegurar que o reconhecimento e o incentivo compensem totalmente a crítica construtiva e o feedback negativo.
* Reforçar o excelente desempenho.
* Comemorar as conquistas individuais, da unidade, do departamento, da divisão e da corporação.
* Usar o sistema de promoção para ajudar os melhores a “subirem” na empresa.

Sugestões para os Colaboradores aumentarem a Recompensa:

* Sugerir práticas para reconhecer e recompensar o desempenho individual e do grupo.
* Sugerir formas de aumentar o feedback positivo.
* Valorizar e elogiar os colegas pelo trabalho bem feito.
* Assegurar que as expectativas para as recompensas sejam razoáveis.

Aumentando a Nitidez

A dimensão Nitidez do Ambiente da Equipe é influenciada por dois fatores:

Propósito e Objetivo: o quanto as pessoas sabem que há uma visão organizacional geral e planos claros para alcançá-la; e

Obrigações e Deveres: o quanto a organização tem estrutura e expectativas de trabalho compreensíveis, Nitidez de papéis e funcionamento eficaz.

Sugestões para os gestores aumentarem a Nitidez:

* Explicar aos colaboradores como a corporação, a divisão, o cargo e/ou o departamento estão coordenados para criar um negócio harmonioso e produtivo.
* Solicitar e considerar, seriamente, as ideias do indivíduo sobre direção e ênfase estratégica
* Monitorar as mudanças no ambiente competitivo e responder ativamente a essas mudanças com novas estratégias e direção.
* Rever e ajustar a estrutura organizacional para assegurar que sejam projetadas para apoiar as prioridades do negócio.
* Assegurar que os limites de autoridade sejam claramente entendidos.

Sugestões para os colaboradores aumentarem a Nitidez:

* Participar do desenvolvimento da direção estratégica da organização.
* Explicar como a seu trabalho se ajusta a toda a organização.
* Dar sugestões para atualizar a política, a estrutura organizacional e se limites de autoridade

Aumentando a Colaboração Mútua

A dimensão Colaboração Mútua do Ambiente da Equipe é influenciada por quatro fatores: Dedicação: o quanto as pessoas fazem um esforço extra quando necessário, visando o objetivo comum;

Satisfação em fazer parte: O sentimento de orgulho que as pessoas têm por sua unidade de trabalho e pela organização como um todo;

Parceria: o quanto os membros da equipe ajudam uns aos outros a realizar o trabalho; e Credibilidade Recíproca: o sentimento que as pessoas têm de que gostam e confiam em seus colegas de trabalho.

Sugestões para os gestores aumentarem a Colaboração Mútua:

* Falar bem da organização, como sendo um bom lugar para trabalhar.
* Apoiar a mudança positiva em outras áreas da corporação.
* Olhar com otimismo para o futuro.
* Apoiar e reforçar as funções organizacionais e sociais.

Sugestões para os Colaboradores aumentarem a Colaboração Mútua:

* Incentivar bons relacionamentos profissionais.
* Mostrar respeito e confiança mútuos.
* Trabalhar com integridade, orgulho e dignidade.

FIM