

CONFLITO

O SEGREDO DO SUCESSO

Ainda que tendamos a enfatizar a importância da harmonia, o real segredo da eficiência de um time pode estar no conflito

O relatório da Deloitte “*Tendências Globais do Capital Humano 2016*”, que traz as principais descobertas originadas de uma pesquisa realizada com mais de 7 mil líderes, de 130 países, mostrou que as empresas continuam priorizando a desconstrução das suas estruturas tradicionais, “descentralizando autoridade, indo ao encontro de um modelo centrado no produto e no consumidor, e formando equipes empoderadas que se comunicam e coordenam atividades de maneira poderosa e bastante única”. De acordo com o relatório:

- Apenas 38% das empresas totais e 24% das organizações com mais de 50 mil funcionários estão funcionalmente organizadas.
- Mais de 80% dos líderes pesquisados estão reestruturando a sua organização, ou recentemente completaram o processo. Apenas 7% disseram não ter planos de reestruturação.

De acordo com a análise do relatório na revista *The Economist*, “as empresas estão abandonando seus silos funcionais e

organizando os empregados em equipes disciplinares, que dão foco em produtos particulares, problemas, ou consumidores. Essas equipes estão ganhando mais poder para barganhar em torno dos seus próprios interesses.”

Aparentemente, isso parece uma ideia excelente.

Equipes de alto desempenho podem oferecer uma vantagem inegável sobre a concorrência, e algumas das empresas mais inovadoras do mundo acabam confiando em pequenos times para entregar novas ideias e fazer grandes inovações em produtos e design. Por exemplo, um pequeno time de designers do Google era responsável por unificar visualmente todos os seus produtos e serviços, e o chairman da Cisco, John Chambers, disse que ajustar a empresa para dar foco nas equipes significa obter avanços avanços e mudanças nos produtos que levariam mais de sete anos para serem obtidas pela estrutura funcional tradicional.

ENTÃO, QUAL É O PROBLEMA?

Até mesmo as organizações mais tradicionais – como hospitais e os militares dos Estados Unidos, estão entrando na moda. A Clínica Cleveland recentemente reorganizou sua equipe médica em times em torno do tratamento de áreas particulares, e o General Stanley McChrystal descreveu no seu livro *Time dos Times* como a hierarquia do Exército dificultou as operações no Iraque.

“Eu não tenho dúvidas de que quando você tem um time, a possibilidade existe de que seja gerado algo mágico, extraordinário, uma criação coletiva de algo de grande qualidade e beleza,

inimaginado antes”. J. Richard Hackman, especialista em Psicologia Organizacional da Harvard, já falecido, disse uma entrevista para a *Harvard Business Review*. “Não conte com isso. As pesquisas mostram, de forma consistente que os time acabam tendo uma baixa performance, mesmo com todos os recursos extras disponíveis”. Talvez isso aconteça porque, nas décadas passadas, uma das principais conclusões é a de que os times precisam de harmonia interna para obter sucesso. **Mas e se estiver errado?**

CONFRONTANDO NOSSO MEDO DE CONFLITO

A necessidade de estar junto de outros está fortemente em enraizada em nós. Desde o princípio, a sobrevivência humana dependia da ação coletiva. Nossos ancestrais tinham a tarefa de sobreviver em um ambiente brutal, e o grupo tinha acesso à comida e segurança de uma maneira que uma pessoa, individualmente, não conseguiria.

“Nos dias dos neandertais, para sobreviver, você precisava sobreviver com os outros”, afirmou o psicólogo Dr. Warner Burke no documentário [A Ciência da Personalidade](#), sobre como a personalidade afeta a liderança nos dias atuais.

“Você tinha esses grupos vivendo na floresta em competição um com o outro, e de forma bastante acirrada”, afirma Robert Hogan, fundador da Hogan Assessments. “Se em algum ponto um grupo rival decidia que os recursos que você tinha eram melhores que o que eles tinham, eles viriam buscá-los. Se eles tivessem sucesso, eles não somente levariam seus recursos embora, mas eles também iriam matá-lo e comê-lo. E se você fosse o jantar de alguém, você seria removido do “pool genético” dos sobreviventes.

Ainda que os indivíduos modernos confiem menos uns nos outros, para nossos ancestrais, o ostracismo significava a morte. O que sobrou desse antigo instinto de sobrevivência é uma sensibilidade apurada para ameaças de exclusão e rejeição. **É por isso que assumimos que a harmonia é o ingrediente mais importante de um time funcional, e por isso que tendemos a evitar confronto direto entre nossos colegas, porque isso aumenta o risco de sermos exilados do grupo.**

Isso também explica porque a maioria das ferramentas de “team building” e atividades disponíveis privilegiam a construção de elos entre membros do grupo – desde exercícios de construção de confiança, criados para forjar elos entre os membros, até assessments de personalidade que encorajam os participantes a postar qual é a cor que eles “estão” nas suas baías, para que outros saibam como lidar com suas emoções.

Mas uma dose de conflito é essencial, e ajuda a imunizar os times contra problemas comuns, como falta de motivação, falta de criatividade, pouca comunicação e “group think” (pensamento

conjunto de grupo que visa evitar conflitos para ficar em uma zona de conforto). Por outro lado, isso pode ser uma fonte tremenda de inovação, que ajuda a forjar vínculos verdadeiros, aumenta o moral, e unifica a direção de um time.

“Trabalhar o conflito entre pares oferece uma maneira de fundir o grupo,” afirma a psicóloga Sherrie Campbell, em um artigo para o site Entrepreneur (Empreendedor). “As pessoas tendem a aderir a uma ideia como o resultado de uma decisão, se eles forem parte integral do processo. Desta maneira, o conflito é um componente essencial do trabalho em grupo. **Sentir-se ouvido e importante são fatores psicológicos essenciais ligados à inspiração e motivação de cada membro em torno de um objetivo.**”

“**TRABALHAR O CONFLITO ENTRE PARES OFERECE UMA MANEIRA DE FUNDIR O GRUPO**”

Claramente, algum conflito é importante para o funcionamento do time. Mas nem todo conflito é bom, e muito conflito também gera problemas. Tome como exemplo a anedota compartilhada por Emily Rozovsky, pesquisadora líder do grupo de análise de pessoas da empresa, publicada em um artigo do *The New York Times*. Quando Rozovsky começou o seu MBA em Yale, ela foi inserida em um grupo de estudo, como parte do currículo para enfatizar o aprendizado em equipe – situação que ela encontraria no mundo corporativo.

Todo mundo era esperto e curioso, e tinha muito em comum: eles tinham ido para colégio similares, e trabalhado em empresas parecidas. Essas experiências compartilhadas, esperava ela, faria com que o time trabalhasse de maneira melhor junto.

Mas não foi o que aconteceu. Ao invés disso, o grupo de estudos se tornou uma fonte de estresse. Quando o grupo se encontrava, as pessoas lutavam pela posição de liderança e todos criticavam as ideias alheias. Havia um conflito sobre quem estava no comando, e quem iria apresentar as ideias do grupo ao restante da sala.

“As pessoas tentavam mostrar alguma autoridade falando mais alto ou sobrepondo-se uns aos outros.”

Brigas, lutas por poder, moral baixo, e membros perseguindo apenas seus próprios interesses eram problemas comuns nos times corporativos também. Como você pode fomentar o conflito produtivo enquanto tem conflito improdutivo? Prestando atenção em como a personalidade molda as funções do time, em como os membros da equipe compartilham descarriladores, e na cultura do time.

2 TIPOS DE ATUAÇÃO

Um dos problemas dos times é como eles são formados.

“Há uma literatura específica sobre como as equipes de alto desempenho são formadas, e maioria aborda um mix de cargos que são organizados, na maioria, pelo chefe”, diz Dave Winsborough, Vice-presidente de Inovação para a Divisão *Hogan X*. Muitos líderes escolhem outros membros puramente por suas habilidades funcionais – tratando-os como um ativo, ou o componente individual de uma máquina. Outros líderes escolhem as pessoas que gostam deles, o que mata a diversidade e o criam o “grupo-think”. Outra

alternativa é que, eles simplesmente juntam os indivíduos mais espertos que conseguem encontrar”.

“**Nenhuma dessas táticas funciona**”, Dave continua. “Porque, como as pesquisas mostram, a dinâmica do relacionamento interpessoal depende da personalidade de cada um, e não necessariamente das habilidades ou expertise técnico. Você pode colocar várias pessoas talentosas em um time, mas eles ainda poderão fracassar como uma unidade coesa. De fato, a única forma de criar um time que vale mais do que a soma dos colaboradores é selecionar seus membros com base na sua personalidade.”

As pessoas têm dois tipos de atuação em um time: **funcional** e **psicológica**.

As **atribuições funcionais** são determinadas pela posição de uma pessoa ou pelo cargo quanto aos aspectos técnicos exigidos por ele.

Atribuições psicológicas são aquelas que gravitam em torno da personalidade.

5 ATRIBUIÇÕES PSICOLÓGICAS

“Quando pessoas são agrupadas em um time com uma tarefa designada, há uma fase meio estranha, onde cada um vai buscar a melhor forma de se encaixar”, afirma Winsborough. Descobrimos então que há cinco funções psicológicas nas quais as pessoas gravitam naturalmente: **resultados, relacionamentos, processos, inovação e pragmatismo.**”

Para que um time funcione de maneira adequada, essas funções psicológicas precisam estar equilibradas. Primeiro, é preciso haver diversidade suficiente entre os membros do time. Isso parece simples, mas as pessoas são naturalmente atraídas por outros que se parecem consigo mesmas, o que significa que a formação de grupos pelos seus membros tende a levar a uma homogeneidade – buscamos pessoas parecidas conosco. Segundo, é preciso haver pessoas suficientes em cada papel para prover massa crítica. Em outras palavras, uma pessoa não pode atuar em mais de um papel, então é preciso haver pessoas suficientes para ter o trabalho feito. **Quando os papéis psicológicos estão equilibrados corretamente, o equilíbrio de forças natural entre os papéis cria um conflito sadio, que pode ajudar as equipes a funcionarem de forma mais eficaz.**

1 RESULTADOS

Hackman diz que, para os líderes, a chave para formar uma equipe de alto desempenho é “afastar-se do sentimento igualitário”. Os times de maior sucesso, lembra, tem um líder claro.

O papel psicológico baseado em resultados fica confortável quando exercido a partir de uma habilidade de gestão, na qual é possível comunicar uma visão comum, organizar o trabalho, ser responsável pela contribuição do time, e avaliar os resultados.

“Sem alguém para tomar a liderança e estabelecer objetivos e prazos, além de manter

os membros com foco sobre suas tarefas, as equipes tendem a se afastar dos resultados com o tempo”, diz Ryan Ross, sócio da Hogan.

“MUITAS PESSOAS VOLTADAS PARA RESULTADOS EM UM TIME PODE SIGNIFICAR CONFLITOS E COMPETIÇÃO PELA LIDERANÇA.”

2 RELACIONAMENTOS

A função desempenhada na equipe baseada em Relacionamentos é a opositora natural do papel de Resultados. Pessoas de Resultados tendem a pressionar pelo sucesso, enquanto que as pessoas focadas nos Relacionamentos estão mais preocupadas em manter a harmonia e a cooperação dentro do time.

“Membros orientados a Relacionamentos são importantes porque eles mantêm a harmonia dentro do time”, diz Ross. “Entretanto, eles podem manter o foco somente em manter

todos juntos, e não na performance, então é importante que essa função seja equilibrada por membros orientados a resultados, para que o time continue avançando”.

“ NÃO IMPORTA O QUÃO TALENTOSOS SEJAM OS MEMBROS DO SEU TIME, ISSO FARÁ POUCA DIFERENÇA SE ELES NÃO SOUBEREM TRABALHAR JUNTOS. ”

ESTUDO DE CASO:

O TIME LEGAL QUE NÃO FOI A LUGAR NENHUM

A performance do time depende de uma missão clara – um senso de propósito- e as pessoas certas para entregar resultados.

Em face a uma sistemática falha de segurança, incluindo a morte de alguns trabalhadores, uma grande empresa criou um novo grupo de Saúde e Segurança e lhes deu poder e autonomia para identificar e consertar os problemas e políticas que estavam colocando seus trabalhadores em risco. Seis meses na missão, e o time estava perdido – nada que eles fizeram teve impacto.

Ainda que a missão estava muito clara, o time consistia de pessoas que eram primordialmente voltadas a relacionamentos – sem qualquer “drive” de ambição ou resultados. Eram pessoas genuinamente amigáveis, que colocaram bastante esforço em alcançar toda a organização, mas não conseguiram entregar resultados.

Nessa instância, nosso conselho ao CEO foi o de mudar os membros, começando com um líder mais assertivo. Foi uma decisão difícil, e em face das mudanças recentes para instalar esse grupo, ele estava relutante em tomar.

Ele continuou com o time atual por outros 12 meses, dando um direcionamento mais forte ao time. Mas personalidade é difícil de mudar. Dois anos depois, houve outra reestruturação, e a equipe que não chegou a lugar algum foi dissolvida.

3 INOVAÇÃO

As pessoas atraídas pela Inovação são pensadores com uma visão ampla. Eles são ótimos em vislumbrar tendências e padrões rapidamente, gostam de resolver problemas, e geram soluções criativas. São hábeis em antecipar problemas e reconhecer quando o time precisa se adaptar ou mudar de direção.

“ O PROBLEMA COM INOVADORES É QUE ELES TENDEM A TER UM PROBLEMA COM A PRÁTICA. ”

4 PROCESSOS

Pessoas com foco natural em Processos estão preocupadas com implementação, os detalhes da execução, e o uso de sistemas para completar tarefas. São confiáveis, organizadas, e conscienciosas a respeito de regras e protocolos. “Sem pessoas suficientes nesse papel, times tendem a não ter disciplina”, diz Ross.

COM MUITAS PESSOAS NO PAPEL DE PROCESSO, OS TIMES TENDEM A SE TORNAR RÍGIDOS E HÁ FALTA DE AGILIDADE TÁTICA QUE ELES PRECISAM TER PARA SUPERAR OBSTÁCULOS.

5 PRAGMATISMO

Todo time precisa de (pelo menos) uma pessoa pragmática, que desafia as ideias com bons argumentos e teorias. Eles trazem uma visão realista e não são fáceis de serem demovidos pela necessidade de preservar a harmonia ou a inovação para bem do grupo.

“Sem uma boa representatividade desses indivíduos, as equipes tendem a gastar muito tempo perseguindo ideias que parecem ótimas em princípio, mas que depois se provam impossíveis de serem implementadas” diz Ross.

“Entretanto, muitos pragmáticos no time pode levar a uma equipe muito crítica e com a mente fechada para o desenvolvimento de novas ideias”

“UM TIME COM O EQUILÍBRIO CERTO DE PESSOAS EM RESULTADOS, RELACIONAMENTOS, INOVAÇÃO, PROCESSOS E PRAGMATISMO GARANTE DIVERSIDADE NOS PONTOS DE VISTA E PROMOVE O TIPO DE CONFLITO PRODUTIVO QUE É ESSENCIAL PARA O FUNCIONAMENTO DO TIME.”

DESCARRILADORES COMPARTILHADOS

Se equilibrar os papéis psicológicos ajuda a criar o conflito produtivo no time, entender os descarriladores comuns no time vai auxiliá-lo a entender como o conflito vai se desenrolar dentro da equipe, além de prevenir comportamentos que podem matar a equipe.

Os descarriladores, ou as características do lado sombrio da personalidade, são traços que, sob circunstâncias normais podem ser considerados fortalezas – ser ambicioso, competitivo ou extrovertido, por exemplo. Sob estresse crescente ou pressão, entretanto, essas mesmas qualidades podem se transformar em comportamentos que minam relacionamentos e causam e rixas pessoais que podem minar a performance de uma equipe. Se muitos membros de um mesmo time compartilham os mesmos descarriladores, eles podem se tornar descarriladores da equipe, que são divididos em três categorias:

DISTANCIAMENTO

Ajuda os indivíduos a gerenciar a ansiedade e a pressão afastando-se dos outros.

ENFRENTAMENTO

Ajuda os indivíduos a gerenciar situações estressantes, manipulando ou controlando os outros.

CONFORMISMO

Ajuda os indivíduos a gerenciar seu estresse e ansiedade por meio de agradar e construir alianças com outros.

ESTUDO DE CASO: O CASE DA EQUIPE DE LIDERANÇA MELODRAMÁTICO

Quando os diretores do GeneBank (empresa fictícia) pediram ao CEO que dobrasse a receita da empresa, fornecedora de material genético para bovinos, para US\$ 1 bilhão, a primeira coisa que ele fez foi montar uma nova equipe executiva.

Essa foi uma mudança dramática e exigiu novas habilidades em suprimentos, marketing global, inteligência de mercado e logística. A equipe também teria que liderar uma organização profundamente cética e com foco científico, para poder almejar um futuro com expectativas mais altas.

Nossa pesquisa mostra que os indivíduos em times de liderança são invariavelmente dominantes e extrovertidos, o que pode minar a segurança psicológica, objetivos e

condições-chave da performance. Isso acabou se provando, porque o time ia muito bem no que tangia em foco nos resultados, e muito mal em processos. Eles também tinham um risco compartilhado de serem melodramáticos – uma tendência ao drama, à busca por atenção para evitar o tédio.

A empresa logo viu o impacto do time. A nova equipe era ambiciosa e competitiva. A organização se sentia como se tivesse recebido uma imensa injeção de energia. As metas eram aumentadas, os padrões elevados e os indivíduos se responsabilizavam, enquanto os que não se desempenhavam de acordo saíam da empresa. Era empolgante trabalhar na equipe e ela se esforçava para as pessoas se conectarem entre si e com o restante da organização.

Ao mesmo tempo, três outros comportamentos surgiram e causaram frustração e ressentimento. Embora orientada e focada, a equipe não ouviu bem o resto da organização, e se focou apenas em fazer anúncios e comunicações. Em segundo lugar, metas em cima de metas que surgiam de reuniões longas e difíceis da equipe gerencial, com pouca atenção aos recursos e sequência entre as atividades dos projetos. Finalmente, a equipe estava distraída e começou a acumular pendências em projetos importantes.

CULTURA DO TIME

Se manter o equilíbrio entre os papéis psicológicos ajuda a facilitar o conflito, e o entendimento dos descarriladores de grupo auxilia a prevenir o conflito destrutivo entre os membros do time e entre o time e aqueles fora do time, entender a cultura do time é o que faz com que eles funcionem mesmo em situações de conflito.

Os motivadores centrais das pessoas, seus valores e preferências afetam cada aspecto das suas vidas, bem como aquilo que recompensa o seu comportamento. Quando a maior parte dos membros de um time compartilha os mesmos valores, isso forma a base para as normas do time, cultura, e processo de tomada de decisão.

O compartilhamento dos valores causa três impactos no time:

Coerência: ter valores em comum auxilia nos elos que o time forma, e faz com que o trabalho em equipe seja mais prazeroso. O conflito tende a ser mais produtivo em times que compartilham os mesmos valores, dando foco em diferenças mais substanciais, técnicas ou profissionais.

Maior eficiência: equipes em que seus membros estão na mesma página no que tange a tarefas e situações, entendendo as necessidades dos outros e de si mesmos, e confiam uns nos outros são mais eficientes do que aquelas em que os indivíduos não compartilham dos mesmos valores

Estabilidade: Valores compartilhados aumentam o comprometimento dos indivíduos com a equipe e seu propósito, o que aumenta sua motivação e reduz a rotatividade. Membros que permanecem por mais tempo estão mais propensos a se engajar em suas atividades, e tomar decisões, do que se beneficiar do grupo para ganhos particulares.

RELATÓRIO DE EQUIPE



O Relatório de Equipe da Hogan Assessments foi criado para auxiliar os membros do time a entenderem como as suas características de personalidade relacionadas a fortalezas, fraquezas e valores podem impactar no desempenho da equipe e seus membros.

O Relatório de Equipe Hogan é baseado em uma poderosa base científica alicerçada pelos Inventários **Hogan de Personalidade**, **Inventário Hogan de Desafios**, e **Inventário de Motivos, Valores e Preferências**, o relatório ajuda os gestores a entender a dinâmica dos times de uma forma inédita:



Fortalezas e fraquezas

O Relatório de Equipe Hogan identifica os papéis psicológicos de cada membro da equipe mostrando a porcentagem do time que atua em cada papel, salientando “gaps” potenciais



Linhas de fratura potenciais

O Relatório de Equipe Hogan identifica riscos para o desempenho compartilhados por seus membros que podem emergir durante períodos de estresse e pressão, e que podem interferir nos objetivos e nos relacionamentos da equipe



Cultura do time e valores compartilhados

O Relatório de Equipe Hogan identifica os valores compartilhados que determinam o que desejamos e pelo que estamos trabalhando, e como eles podem contribuir para a cultura do time

Alcançar a mistura certa de papéis psicológicos, descarriladores do time e cultura é a chave para fomentar o conflito produtivo e criar uma equipe produtiva e uma organização satisfeita. O Relatório de Equipes Hogan é a ferramenta ideal para alcançar os resultados de alto desempenho almejados pelas equipes em todas as organizações.