



natura
bem estar bem

GUIA COMPLEMENTAR DO Q¹²



GALLUP®

Q01. SEI O QUE ESPERAM DE MIM NO MEU TRABALHO.

A pesquisa da Gallup mostra que muitos locais de trabalho de excelente qualidade definem os resultados certos, estabelecem metas para os membros da equipe ou trabalham com eles no estabelecimento dessas metas. Eles não definem apenas o trabalho — definem o sucesso no trabalho.

Para estarem cientes de suas expectativas, os membros da equipe precisam ter uma maneira de ordenar, classificar ou contabilizar o máximo de resultados desejados possível. Além disso, essas medidas de desempenho devem se ajustar ao que o restante da organização diz e faz.

Pergunte-se:

- Quais são as medidas usadas para avaliar o desempenho de nossa equipe e de cada um?
- Como estabeleço objetivos com minha equipe?
- Com que frequência me reúno com os membros de minha equipe e discuto o progresso alcançado?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- Você é pago para fazer o quê?
- Como isso nos ajuda a atingir nossas metas?
- Relacione seus objetivos pessoais para o ano. O que você deseja realizar?
- Cite 5 expectativas que você sente serem apropriadas para que nossa empresa tenha em relação à sua posição e os resultados do seu trabalho.
- Quais são os padrões para um "excelente" desempenho na sua função? Quais são os seus pontos de comparação?
- Nos últimos seis meses, você falou com seus colegas sobre o que eles esperam de você? O que você aprendeu?
- Nos últimos seis meses, você falou com seus clientes internos sobre o que eles esperam de você? O que você aprendeu?
- O que você espera das pessoas de sua equipe ou de seus clientes internos?
- Você acha que eles estão cientes dessas expectativas? Como você lhes comunica suas expectativas?
- Quais são as melhores maneiras de comunicar o que se espera de você?
- O que seria excelência em sua função atual?

Algumas das melhores práticas:

- Programe uma reunião de estabelecimento de metas pelo menos duas vezes por ano com cada membro da equipe. Estabeleça metas em termos mensuráveis.
- Programe reuniões matinais curtas, de 10 minutos, com os membros da equipe para fornecer esclarecimentos sobre questões transacionais: priorizar e identificar problemas e comunicar o progresso.
- Distribua “informativos da equipe” toda semana com uma breve recapitulação dos eventos que podem ser de interesse para a equipe. Use os meios que julgar mais apropriados como, por exemplo, cartazes ou páginas na intranet.
- Certifique-se de que a análise do desempenho do membro da equipe trate das seguintes questões:
 - Para onde vamos (a visão ou os resultados de nossa equipe)?
 - Em que acreditamos (os valores básicos ou os princípios de nossa equipe)?
 - Por que existimos (nossa razão de ser, nossa missão ou propósito)?

Notas

Q02. TENHO OS MATERIAIS E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR O MEU TRABALHO CORRETAMENTE.

Conforme abrangente pesquisa da Gallup, os grandes líderes descobrem o que as pessoas precisam em termos de materiais e equipamentos, atribuem essa responsabilidade aos membros da equipe e asseguram-se de que elas saibam como ganhar o direito a certos materiais e equipamentos.

Um modo excelente de aumentar a sensibilidade dos membros da equipe em relação a esse ponto é determinar o que “materiais e equipamentos” significam para eles. Algumas vezes, eles se referem mais ao acesso a informações do que especificamente a materiais e equipamentos.

Pergunte-se:

- O que as pessoas entendem por “materiais e equipamentos”?
- O que eu tendo a dizer às pessoas que me pedem um novo equipamento?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- O que você define como “materiais e equipamentos”?
- Quanto valor este investimento traria para nossos clientes, nossa empresa e para você?
- Existe alguma coisa que o distraia ou o impeça de ser positivo, produtivo ou preciso no trabalho que realiza?
- Como essas distrações podem ser aliviadas?
- Você identificou alguma melhora em processo que nos torne mais rápidos e mais eficazes? O que é? Você compartilhou isso com os outros?

Algumas das melhores práticas:

- Atualizar a equipe sobre o status das solicitações.
 - Transformar isso em um tópico nas reuniões ou
 - Tornar um dos membros da equipe responsável por levantar a questão nas reuniões em uma base específica.
 - Discuta proativamente o progresso (positivo ou negativo) e indique o que foi feito e quais são os cronogramas.
- Em situações onde a solicitação não pode ser autorizada,
 - Comunicar uma razão lógica e racional do porquê de não poder ser incorporado.
 - Ofereça sempre uma alternativa ou uma solução de "contorno". Não oferecer uma solução cria mais insatisfação, mesmo que a rejeição seja acompanhada por uma explicação lógica.
- Desenhe um modelo para avaliar as solicitações.
 - O que é necessário?
 - Por que isso é necessário?
 - Existem outros custos associados a isso?
 - Como isso afetará a produtividade? Corte nos custos? Qualidade? Velocidade na entrega?
- Onde houver diferentes solicitações com recursos limitados, peça à equipe que as priorize durante uma reunião em grupo.
- Se houver interesse em se obter informações de outro departamento, convide o líder e alguns outros membros do departamento para uma reunião com a equipe focada na obtenção da informação solicitada.

Notas

Q03. NO MEU TRABALHO, TENHO A OPORTUNIDADE DE FAZER O QUE FAÇO MELHOR TODOS OS DIAS.

Neste item, é importante ter em mente os talentos de cada membro da equipe para construir relações e ajudar os outros a identificar seus talentos únicos. É vital que cada indivíduo compreenda seus pontos fortes e seus pontos fracos.

Um bom meio de promover isso é discutindo o que cada pessoa acredita serem seus pontos fortes em termos de habilidades, conhecimentos e talentos inatos. Anotar esses pontos positivos algumas vezes ajuda.

Pergunte-se:

- Os membros de minha equipe sabem e conhecem seus pontos positivos e negativos? Eu entendo os meus? Os deles?
- Por que os membros da equipe estão dizendo "não" para esse item?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- O que você faz de melhor em sua função?
- Existem coisas em seu local de trabalho que o impedem de dar o melhor de si? Se sim, quais são?
- Do que você mais gosta em seu trabalho? Que parte de seu trabalho atual lhe dá mais satisfação ou sensação de realização?
- Que mudanças você pessoalmente planeja para este ano para que possa se dedicar mais ao que mais gosta de fazer?
- Como você usa os talentos dos membros de sua equipe para alcançar os objetivos de trabalho?
- O que você não faz bem?
- Você considera difícil alguma parte de sua função? O que você acha que pode ser feito para ajudar a tornar isso mais fácil para você?

Algumas das melhores práticas:

- Reorganize algumas atividades no departamento levando em conta os talentos de cada membro da equipe, para posicioná-los melhor para o sucesso e o uso desses talentos.
- Observe conscientemente e aponte as melhorias implementadas para reforçar a idéia de como o talento alimenta o desempenho.
 - Conte ao membro da equipe assim que esse talento for percebido, pois a urgência de feedback o ajudará a se relacionar melhor com isso.
 - Não hesite em ser repetitivo; a repetição reforça a mensagem.
 - Durante as análises, faça com que isso seja um "tópico" de relevância.
- Projete um sistema para rastrear o que cada membro da equipe tem de melhor.
 - Use-o como base para estabelecer o próximo alvo de desempenho.
- Auxilie os membros da equipe a identificar habilidades e conhecimentos que seriam necessários para ajudá-los a usar seus talentos da melhor forma. Estimule-os a discutir essa questão uns com os outros.

Notas

Q04. NOS ÚLTIMOS 7 DIAS, RECEBI ALGUM RECONHECIMENTO OU ELOGIO POR REALIZAR UM BOM TRABALHO.

Locais de trabalho com excelência nesta questão se apóiam em formas de reconhecimento que são específicas, previsíveis, freqüentes e instantâneas. São conhecidos por promover um ambiente rico em reconhecimento, com elogios vindos de todas as direções e com todos sabendo como os demais gostam de ser reconhecidos.

Muitos perguntam com que freqüência as pessoas devem ser elogiadas. Cerca de uma vez por semana seria o ideal. Se isso parecer muito freqüente, pense por que elogios freqüentes são tão importantes. Sempre que uma pessoa faz alguma coisa, há conseqüências. Essas conseqüências podem afetar o engajamento dos membros da equipe novamente naquele comportamento. Sabemos que, para conseguir os resultados que queremos, elogios freqüentes podem estimular o comportamento que produz esses resultados.

Pergunte-se:

- Com que freqüência eu elogio os membros da minha equipe?
- Eu sei que tipo de elogio/reconhecimento é mais significativo para cada membro da equipe individualmente?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- Por quem e por que você acha que deveria ser reconhecido?
- O que mais eu deveria lhe dizer quando você faz algo que positivamente afeta os negócios?
- O que reconhecimento significa para você?
- Qual foi o melhor reconhecimento que você já recebeu? Seria este que você recebeu nos últimos seis meses? Por quê?
- Que tipo de reconhecimento você prefere? Com qual você se sente mais confortável?
- Se você recebesse um prêmio por toda a sua vida, quem você gostaria que apresentasse esse prêmio e o que você gostaria que essa pessoa dissesse?
- Pense nos três colegas que mais o ajudam no seu trabalho. Explique como você os agradeceu e os reconheceu pela ajuda.
- Como uma equipe, como podemos construir uma cultura que estimule e valorize o reconhecimento e o elogio?

**Algumas das melhores
práticas:**

- Instrua a equipe sobre a importância do reconhecimento positivo e o significado de uma cultura orientada para o elogio.
- Assegure que, para cada reconhecimento dado, exista uma ênfase no “porquê” de o ato reconhecido ter sido importante.
 - Exija que o reconhecimento seja individualizado, específico e merecido.
- Desempenhe o papel de advogado para os membros da equipe defendendo suas áreas de competência e especialidade.
 - Sua defesa cria oportunidades para que outros procurem a pessoa e pergunte sobre suas opiniões e comentários.

Notas

Q05. MEU SUPERVISOR, OU ALGUÉM NO MEU TRABALHO, PARECE IMPORTAR-SE COMIGO COMO PESSOA.

Lembre-se de que as pessoas deixam os gerentes, e não as empresas. Um local de trabalho produtivo é aquele em que as pessoas se sentem seguras — seguras o bastante para experimentar, desafiar, compartilhar informações, apoiar uns aos outros — e em que os membros da equipe estão dispostos a oferecer ao líder e à organização o “benefício da dúvida”. Nada disso poderá acontecer se os membros da equipe sentirem que estão sendo negligenciados. As relações são o cimento que mantém unidos os grandes locais de trabalho.

Pergunte-se:

- Como posso deixar que os membros de minha equipe saibam que eu me importo com o sucesso deles?
- Como posso deixá-los saber que estou lá para apoiá-los?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- O que “importar-se” significa para você?
- O que faz você se sentir reconhecido? Você pode dar um exemplo de quando se sentiu reconhecido nos últimos 6 meses?
- Você me dirá como está passando ou como está se sentindo? Eu preciso perguntar?
- Como você mostra aos outros membros da equipe que você se importa com eles?
- Como cada membro da equipe pode se preparar mutuamente para o sucesso?
- O que podemos fazer em nosso grupo de trabalho para aumentar o sentimento de “importância”?
- Que exemplos de comportamento demonstram uma “falta de cuidado”?
- Quem você acha que se importa mais com o seu sucesso?
- Existe algo sobre sua vida pessoal que precisamos estar cientes para que possamos apoiá-lo melhor?

Algumas das melhores práticas:

- Estimule os membros da equipe a compartilhar o que se passa em suas vidas pessoais.
 - Tente usar a informação para atribuir tarefas/gerenciar cargas de trabalho, pois isso afeta seus desempenhos.
- Mantenha anotações para cada membro da equipe sobre solicitações/perguntas/explicações que eles tenham pedido. Você irá demonstrar respeito e cuidado ao monitorar tais solicitações e fechar o elo com cada pessoa.
- Mantenha um calendário de datas importantes para cada indivíduo - aniversário de membros da família, tempo de trabalho, aniversário de casamento, etc. Mandar cartões para os membros da família nessas ocasiões.
 - Mandar também mensagens de "parabéns", "tudo de bom" em ocasiões como, por exemplo, primeiro dia na escola ou a conquista de um concurso na escola.
- Coloque os membros da equipe junto com pessoas com as quais eles tenham mais possibilidades de se relacionarem bem. Isso criará laços mais fortes.
- Certifique-se de que os membros da equipe entendam as implicações de mudanças ou iniciativas organizacionais.
 - Realize reuniões com cada membro da equipe para ajudá-lo(a) a entender o impacto e a suprir os interesses individuais.

Notas

Q06. HÁ ALGUÉM EM MEU TRABALHO QUE ESTIMULA O MEU DESENVOLVIMENTO.

Nesse caso, “desenvolvimento” não significa promover as pessoas. Não significa que cada colaborador terá o que deseja. Significa ajudar os indivíduos a encontrar funções ajustadas a seus pontos fortes: sua combinação única de habilidades, conhecimento e talento.

Pesquisas anteriores da Gallup indicam que os grupos de trabalho que recebem altas pontuações neste item específico do engajamento não tentam incorporar o que ficou de fora, mas, em vez disso, tentam externalizar o que ficou dentro; eles dão feedback constante e encontram oportunidades criativas de desenvolvimento para cada um deles.

Pergunte-se:

- Como ajudo meu pessoal a se desenvolver?
- Como os ajudo a encontrar as tarefas certas, os trabalhos e os caminhos profissionais?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- Como você define desenvolvimento dentro de sua função atual?
- O que desenvolvimento significa para você?
- O que ajudaria você a melhorar seu desempenho na sua atual função?
- Qual é a maneira mais eficaz para você aprender?
- O que você gostaria de fazer daqui a três anos? Do ponto de vista profissional? Do ponto de vista pessoal?
- Que experiências desafiadoras você está se concedendo este ano? Quem é seu parceiro de responsabilidade?
- Quem são os seus mentores?
- Quem o mantém responsável em relação às suas metas de desenvolvimento?
- Nos últimos seis meses, você desenvolveu alguma parceria nova para apoiá-lo em seu trabalho?
- Que novas parcerias você gostaria de desenvolver nos próximos 6 meses?
- Como você quer se desenvolver na sua função?
- Que oportunidades adicionais você gostaria de perseguir para ajudá-lo a ter mais sucesso em sua função atual?
- Qual é o estilo de aprendizagem que mais se ajusta a você?
- Diante das mudanças esperadas para os próximos meses, existe alguma habilidade, competência ou trabalho em particular que você gostaria de aprender?

Algumas das melhores práticas:

- Entender o estilo pessoal de aprendizagem de cada membro da equipe. Como ele ou ela gosta de aprender?
- Faça um plano de desenvolvimento para cada membro da equipe para um período de 1 ano.
 - Planeje marcos específicos nos próximos 6 meses.
 - Peça aos membros da equipe que se "apropriem" dos planos de desenvolvimento.
- Peça aos membros da equipe para monitorarem suas melhores qualidades pessoais.
- Apóie os novos membros da equipe.
- Quando um membro da equipe alcança o nível mais alto de certificação em uma determinada área, pense em um treinamento cruzado ou em maneiras como esse membro pode ser envolvido no treinamento.
- Preste atenção especial aos colaboradores que estão trabalhando em iniciativas novas, inovadoras e diferentes.
 - Destaque os esforços nas reuniões do grupo para sinalizar que esses esforços inovadores são estimulados.
 - Verbalize, apóie e reafirme freqüentemente.
- Realize reuniões nas quais todos afirmem seus compromissos e saibam o que todos os demais devem fazer. Esse processo acaba com a hesitação em dar feedback e incentiva os membros do grupo a mostrar melhor desempenho, pois isso é objeto do seu compromisso público.
- Convoque “mesas redondas” todos os meses para a equipe; selecione um tópico e discuta-o criteriosamente.
- Use a estrutura do Clifton StrengthsFinder para identificar os potenciais, as habilidades e os conhecimentos que irão maximizar o potencial.
 - A cada trimestre, crie um objetivo específico para um certo talento.

Notas

Q07. NO MEU TRABALHO, AS MINHAS OPINIÕES SÃO IMPORTANTES.

Os colaboradores que atribuíram altas pontuações a este item sentem que têm acesso aos canais de comunicação entre diferentes níveis ou divisões da organização e que seus líderes trabalham para manter esses canais. Grupos não funcionam muito bem quando os membros da equipe se sentem insignificantes ou irrelevantes dentro deles.

Os gerentes pedem as opiniões dos membros da equipe e incluem suas idéias no processo de tomada de decisão sempre que possível. Isso significa que todos devem ter uma chance para expressar suas idéias.

Pergunte-se:

- Por que os membros da equipe estão dizendo "não" para esse item?
- O que é meu processo de feedback? Ele está funcionando?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- O que faz você se sentir valorizado aqui?
- Como você sabe que suas opiniões importam?
- Quem precisa ouvir suas idéias?
- Você se sente à vontade para dar opiniões em um ambiente de grupo? O que pode ser feito para ajudá-lo a expressar suas opiniões?
- Nos últimos seis meses, quando você sentiu que suas opiniões importavam?
- Você já expressou sua opinião, mas ela não foi implementada? Quais foram as razões? Você pediu explicações?
- Você fez alguma coisa nos últimos seis meses para entender as opiniões dos outros?
- Quando você tem uma idéia, existe alguém a quem você possa recorrer para retocá-la e refiná-la?

Algumas das melhores práticas:

- Quando um colaborador quiser falar sobre alguma coisa, agende imediatamente uma hora para ouvi-lo.
- Deixe o membro da equipe saber que sua presença em uma reunião é apreciada.
- Forneça a agenda da reunião, especialmente se for uma reunião de brainstorm, com bastante antecedência; isso respeita o ideativo do funcionário e demonstra que a reunião de brainstorm é importante.
 - Membros “virtuais” da equipe também devem ser convidados. É melhor convidar o colaborador virtual em vez de esperar que ele peça para participar.
 - Distribua a ata da reunião para demonstrar que todas as opiniões foram ouvidas; também demonstre os “próximos passos.”
 - Certifique-se de que “facilitadores de assuntos” sejam nomeados para essas reuniões a fim de garantir que cada opinião que for expressa receba acompanhamento.
 - Estimule os membros da equipe a abrir discussões.
- Convoque um fórum de Perguntas e Respostas todo mês para que os membros da equipe levantem as questões que desejarem. Convide alguns líderes principais para o fórum. Isso reforça a transparência e a idéia de que a cultura acredita na busca por opiniões e age de acordo com elas.
- Incentive e autorize os membros da equipe a sempre perguntar sobre justificativas por trás das decisões tomadas.
- Desempenhe ativamente o papel de defensor e faça com que os outros considerem as opiniões e sugestões expressas pelos membros da equipe.

Notas

Q08. A MISSÃO/OBJETIVO DE MINHA EMPRESA ME FAZ SENTIR QUE MEU TRABALHO É IMPORTANTE.

Essa questão mede uma fonte principal de motivação para os membros da equipe - a idéia de que a organização representa valores que eles também compartilham. Locais de trabalho eficientes cultivam esse sentimento, incluindo o fornecimento constante de explicações sobre a missão geral da organização, assim como as formas pelas quais o membro da equipe contribui individualmente para a conquista dessa missão.

Como seres humanos, gostamos de sentir que pertencemos a algum lugar. A conquista individual é ótima, mas somos mais propensos a nos comprometer por mais tempo se nos sentirmos parte de algo maior que nós mesmos.

Pergunte-se:

- Eu estou ajudando os membros de minha equipe a encontrar a ligação entre seus próprios valores e os valores da organização?
- Como?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- Qual é a missão da nossa organização?
- O que você faz que acrescenta importância para a missão/visão/valores de nossa organização?
- Que parte da nossa missão/visão/valores é mais importante para você?
- Qual é a sua missão pessoal?
- Qual, de acordo com você, é a missão da nossa organização?
- Qual é a conexão que você vê entre sua missão pessoal e a missão da nossa organização?
- Nos últimos três meses, quais foram as situações nas quais você sentiu que a organização estava se esquecendo de sua missão?
- Existem algumas políticas e procedimentos que você considera inconsistentes com a missão do departamento ou da organização?
- Você entende como suas métricas de desempenho se conectam com a missão do departamento ou da organização?
- Você pensou sobre como seu desempenho, nos últimos seis meses, afetou a missão do departamento e da organização?
- Em quais momentos específicos você sentiu que seu trabalho era importante?

Algumas das melhores práticas:

- Peça a cada membro da equipe que escreva uma declaração de missão pessoal todos os anos e que a use como "âncora e orientação" nas discussões sobre aprendizado, crescimento e desenvolvimento. O processo de escrever uma declaração de missão para o ano fornece clareza para os membros da equipe e ajuda o gerente a individualizar melhor.
- Crie consciência sobre o "grande retrato" do departamento.
 - Conte aos membros da equipe as implicações do trabalho do departamento.
 - Explique aos membros da equipe como os clientes usam nosso departamento e como eles se beneficiam dele.
 - Explique individualmente aos membros da equipe que eles são apreciados e como o trabalho que eles executaram fez a diferença no resultado final.
- Se possível, organize um grupo de trabalho para interagir com o gerenciamento superior pelo menos duas vezes por ano.
- Estimule os membros da equipe a entender especificamente a "missão" de cada projeto nos quais eles estão trabalhando, perguntando sobre o "objetivo", a "missão" e o "benefício" do projeto para o cliente.

Notas

Q09. MEUS COLEGAS DE TRABALHO ESTÃO COMPROMETIDOS EM REALIZAR UM TRABALHO DE QUALIDADE.

Grupos de trabalho que pontuam bem nessa questão tendem a ser bons em fornecer padrões de qualidade claros e a manter esses padrões na linha de frente das idéias dos membros da equipe. Portanto, os membros da equipe são capazes de avaliar de maneira precisa seus próprios desempenhos, assim como o desempenho de seus colegas de equipe.

A comunicação clara dos padrões aumenta a responsabilidade e constrói a confiança entre os colegas de trabalho. Sabemos também que nenhum colaborador compreenderá “qualidade” da mesma maneira se o conceito da palavra for diferente para cada um deles. Para evitar essa situação, convém ter-se uma definição clara da palavra. A melhor maneira de começar é com os clientes, internos e externos.

Pergunte-se:

- Todos definem qualidade da mesma forma?
- Todos os departamentos se apóiam mutuamente?
- Todos conhecem o que a organização usa para medir o desempenho e concordam com isso?
- Todos entendem o que cada um dos parceiros internos faz?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- O que significa qualidade?
- O que você faz para que os clientes desejem voltar?
- Como você ajuda sua equipe a ter o máximo de sucesso possível?
- O que você faz que contribui para a reputação de sua equipe?
- Como você mede sua própria produtividade e qualidade? Como você julga a qualidade dos trabalhos dos outros?
- Houve algum incidente nos últimos dois meses onde você pensou que o grupo todo trabalhou junto para produzir um trabalho de alta qualidade? Quais foram os principais fatores de sucesso?
- Houve casos em que você encontrou, consistentemente, qualidade de trabalho abaixo dos padrões? Como nossa equipe pode lidar com essa questão?
- Você fez algo específico para melhorar a qualidade do seu trabalho nos últimos seis meses?
- Para quais departamentos estamos fornecendo trabalho? Você fez algo específico para melhorar o trabalho que estamos enviando para outras equipes internas?

Algumas das melhores práticas:

- Estabeleça padrões de qualidade para o grupo de trabalho para que todos os membros da equipe tenham um ponto de referência comum.
 - Peça que a equipe ajude a desenvolver os padrões de qualidade.
 - Especifique graduações nos padrões de qualidade – desde um mínimo de qualidade aceitável até uma qualidade excepcional.
- Instrua a equipe quanto às implicações e aos efeitos da qualidade abaixo dos padrões.
 - Quantificar os custos da qualidade abaixo dos padrões é uma maneira poderosa de comunicar a importância da consciência da qualidade.
- Demonstrar a mensagem que os membros da equipe devem discutir as questões de qualidade com outros membros dentro da equipe. Reforçar a idéia de que essas conversas não devem ser percebidas como uma ameaça às suas relações pessoais.
 - Reforce que, hoje, tolerar qualidades abaixo dos padrões é prejudicial para as relações e para a equipe no longo prazo.
- A cada seis meses, exija que os membros da equipe busquem feedback sobre a qualidade de seus trabalhos com pelo menos três clientes internos.
 - Incorpore o feedback de clientes internos na análise regular de desempenho.
- Recompense desempenhos de alta qualidade.

Notas

Q10. TENHO UM(A) MELHOR AMIGO(A) NO MEU TRABALHO.

Este item do engajamento mede as percepções do membro da equipe quanto à qualidade de suas relações com seus colegas de trabalho. Os dados da Gallup revelam que os ambientes de trabalho mais fortes são aqueles que promovem amizades entre os membros da equipe e os estimulam a estabelecer laços que fundem a linha entre relacionamentos profissional e pessoal.

Algumas pessoas dizem que trabalho é coisa séria e que não há espaço para a amizade. Elas estão erradas. Os seres humanos são mais produtivos quando cooperam entre si, quando combinam esforços e quando não têm que perder tempo dando cobertura. A amizade é o caminho para a confiança. Uma boa amizade é prova da confiança.

Pergunte-se:

- O que esse conceito significa para os membros da minha equipe?
- Eles sentem que têm alguém lhes dando cobertura?
- O que eu ativamente faço para estimular relacionamentos positivos?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- Defina o que um melhor amigo significa para você.
- Como os relacionamentos dentro da equipe ajudam você a fazer seu trabalho melhor?
- Como você usa as suas relações para ajudar os outros a terem sucesso em suas funções?
- O que ajudaria você a construir relações mais fortes no trabalho?
- Existem membros da equipe, dentro de nossa organização, que tenham valores semelhantes aos seus?
- Você acha que tem um ou mais membros da equipe em que pode confiar e com o qual possa contar?
- Como você contribui para um ambiente de trabalho positivo e produtivo?
- Houve algum incidente nos últimos seis meses onde você dependeu de alguém para atingir o sucesso? Descreva o incidente.

Algumas das melhores práticas:

- Seja o primeiro a compartilhar informações pessoais ou que não sejam relacionadas ao trabalho. Isso estimula a abertura entre os membros da equipe e fornece um fórum para fazer essas “conexões”.
- Facilite atividades de "interesse comum".
 - Uma equipe pensou em uma “troca de receitas”, abrindo um arquivo que pode ser acessado por todos, no qual poderiam colocar receitas e consultar.
 - Uma equipe pensou em se revezar para enviar uma “piada do dia” ou um “fato interessante do dia” para outros membros da equipe.
 - Uma equipe descobriu que a maioria dos membros da equipe estava pensando em investir em imóveis. Conseqüentemente, eles iniciaram uma discussão semanal de uma hora na qual cada pessoa compartilharia o que aprendeu durante a semana sobre as decisões de investimento em imóveis.
- Intencionalmente, planeje atividades ou projetos que darão aos seus colaboradores a oportunidade de trabalharem juntos.
 - Grupos menores são melhores porque a incidência de interação será maior e, daí, a probabilidade de se formar relacionamentos.
 - A atividade ou o projeto devem fornecer uma oportunidade para interações próximas. Seis meses, pelo menos, é um bom período de tempo.
- Não ignore situações quando você sentir uma “química ruim” entre dois indivíduos.
 - Tente falar com os dois indivíduos e explicar como suas interações estão afetando seu desempenho e a equipe.
- Faça conexões com outras equipes e departamentos.

Notas

Q11. NOS ÚLTIMOS 6 MESES, ALGUÉM EM MEU TRABALHO CONVERSOU COMIGO SOBRE O MEU PROGRESSO.

Uma das descobertas mais consistentes nas pesquisas da Gallup é que o feedback aumenta o desempenho. Grupos de pontuação alta estabelecem processos de feedback estruturados, que incluem a definição clara de metas e os níveis de conquista, e então se reúnem regularmente com cada membro da equipe para monitorar seu progresso em direção a essas metas.

Todos nós precisamos de feedback para saber até onde avançamos. Precisamos de sinais para monitorar nosso progresso.

Pergunte-se:

- Como posso mostrar aos membros de minha equipe até onde eles chegaram?
- O quanto de feedback estou fornecendo aos membros da minha equipe?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- De que forma devemos acompanhar o progresso?
- Como você define progresso dentro de sua função atual? Como isso pode ser medido?
- Que tópicos nossa equipe deve tratar em nossa análise de meio de ano?
- Com que frequência você deve se reunir com o seu gerente para discutir como estão indo as coisas na sua função e local de trabalho?
- Quais foram suas maiores realizações no trabalho no último ano?
- Quais das suas realizações do último ano você sentiu que eram dignas de reconhecimento?

Algumas das melhores práticas:

- Envie uma “agenda” aos membros da equipe bem antes da análise real.
 - Digite um conjunto de perguntas baseadas nos principais desenvolvimentos que influenciaram o grupo de trabalho nos últimos seis meses.
 - Use perguntas diferentes para cada análise.
- Mantenha uma documentação abrangente sobre as análises de cada membro da equipe para que possa ser fornecida uma continuidade entre as análises sucessivas.
 - Desenvolva seu próprio modelo para documentar as análises.
 - Mantenha arquivos separados para monitorar as análises de cada pessoa.
 - Consulte seus arquivos pelo menos uma vez por mês.
- Incentive o feedback entre colegas.
 - Alguns gerentes digitam um conjunto de perguntas e pedem aos membros da equipe para obter feedback de outros clientes internos.
 - Outros gerentes pedem que os seus subordinados diretos falem com cada um de seus clientes internos antes da análise.
- Análise de não-métricas.
 - Novos aprendizados - Conhecimento relacionado (Que novos livros você leu? ou Que novos seminários você assistiu?) ou habilidade relacionada (Que nova técnica você aprimorou?)
 - Novas experiências - Que experiências novas ou diferentes você teve e o que você aprendeu com elas?
 - Novos relacionamentos - Que novos relacionamentos você desenvolveu? O que está funcionando bem? O que precisa de melhora? etc.
 - Desempenho nas equipes - Que contribuições específicas você fez para o desempenho e sucesso da equipe?

Notas

Q12. NO ÚLTIMO ANO, TIVE OPORTUNIDADES DE APRENDER E CRESCER NO MEU TRABALHO.

Membros engajados da equipe precisam sentir que seu trabalho contribui de alguma forma para seu desenvolvimento profissional e pessoal. Os grandes locais de trabalho são aqueles em que são fornecidas oportunidades educativas voltadas para o desenvolvimento - o que pode incluir aulas formais ou simplesmente a descoberta de novas experiências para que os membros da equipe possam empreender.

Cada membro da equipe irá definir “oportunidades” de maneira diferente. Para alguns, oportunidades significam aulas de treinamento e seminários; para outros, promoções e aumento de responsabilidades; e, para outros ainda, podem significar trabalhos em projetos ou atribuições especiais.

Pergunte-se:

- Como os membros de minha equipe definem “oportunidades”?
- De quem é a responsabilidade de descobrir oportunidades para os membros da minha equipe?

Pergunte aos membros de sua equipe:

- Que oportunidades para aprender e crescer você teve nos últimos doze meses?
- Você alcançou a excelência em sua função?
- Como você influencia os outros colaboradores a alcançar a excelência em suas funções?
- Como você mede o seu aprendizado? Qual é o seu parâmetro? Como você se situa em relação a ele?
- Que treinamento foi mais valioso para você? Existe algum outro treinamento que você gostaria de receber?
- Que estilo de aprendizagem mais ajudou você?
- Você aumentou suas habilidades e seus conhecimentos no último ano?
- Que desafios você superou no último ano?
- Existem especialistas em nossa equipe que poderiam ensinar seus colegas (por exemplo, software)?

Algumas das melhores práticas:

- Estimule cada membro da equipe a falar sobre o que eles aprenderam.
 - Transforme isso em um tópico nas análises.
- Envolver toda a equipe no mapeamento de resultados/aprendizado alcançados.
 - Organize os tópicos a serem abordados nas sessões de aprendizagem do grupo no decorrer do ano, a uma frequência de pelo menos uma vez por ano.
- Cada membro da equipe é estimulado a estabelecer uma "meta de aprendizagem" que deseja realizar no ano.
 - Os membros da equipe devem ser estimulados a compartilhar sua meta com o grupo.
 - Os membros da equipe devem ser estimulados a dividir a meta em grupos de aprendizagem menores e anexar um cronograma a eles.
 - O gerente e os membros da equipe são estimulados a expressar suas expectativas individuais em relação a como eles poderiam implantar a aprendizagem no local de trabalho.
- Cada membro da equipe é estimulado a ter uma meta de "treinamento cruzado" por ano; uma meta de aprendizagem que não se relacione à sua área de especialização.
- Quando alguém participar de um treinamento ou de um seminário, faça com que essa pessoa forneça um resumo para toda a equipe.
- Estimule os membros da equipe a fazerem estágios quando for apropriado.

Notas