

HBR.ORG

Harvard Business Review



MAY 2014
REPRINT R1405E

DESTACAR SOBRE A LIDERANÇA A ORGANIZAÇÃO FOCAL

CONSIGA QUE SUA EQUIPE FAÇA O QUE DIZ QUE VAI FAZER

Como fechar a lacuna entre conhecer e fazer
por Heidi Grant

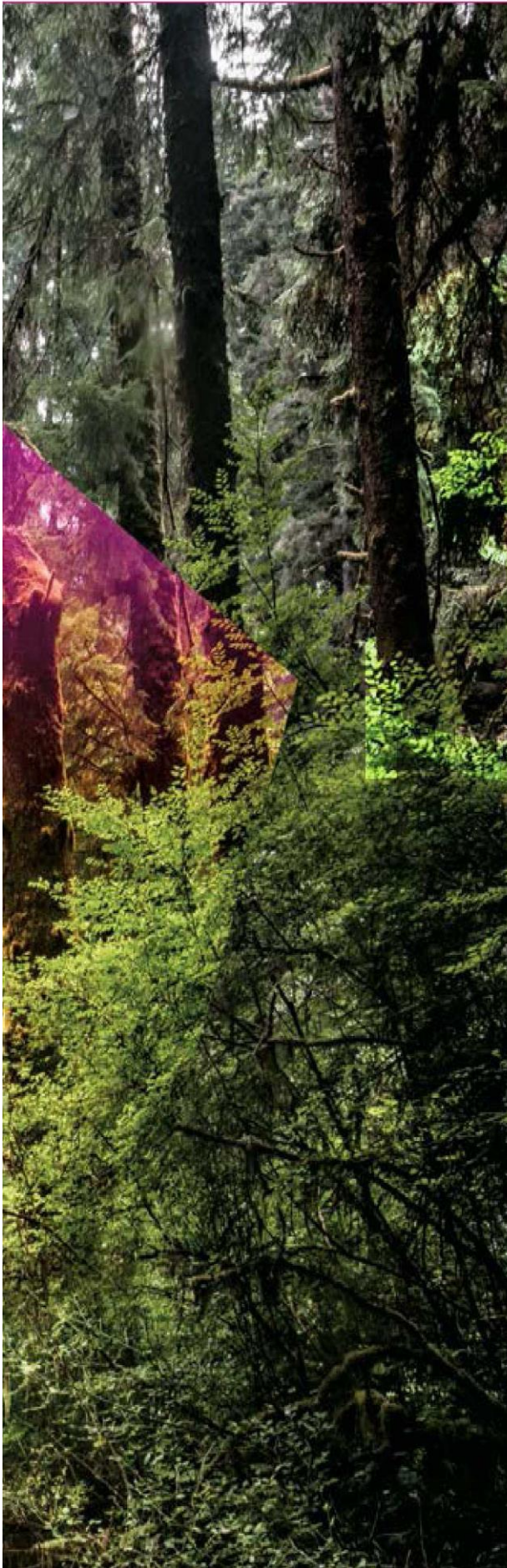
Spotlight



Get Your Team to Do What It Says It's Going to Do



Heidi Grant é a diretora associada de Columbia Business School Motivation Science Center e o autor de *Nove Coisas Pessoas bem sucedidas Fazem de maneira diferente* (Harvard Business Review Press, 2011).



DIGA VOCÊ ESTÁ EM os estágios iniciais do planejamento do orçamento do departamento para o próximo ano fiscal. Sua equipe de gerenciamento se reúne para estabelecer prioridades em curto prazo e começa a pensar sobre a alocação de recursos em longo prazo. Você identifica os próximos passos e decide se reunir novamente em uma semana - mas quando você faz, você descobriu que muito pouco progresso foi feito. Qual o atraso? Seus problemas provavelmente se parecem com isso:

Etapas 1: Desenvolver um orçamento tentativo para operações contínuas.

Etapas 2: Esclarecer o papel do departamento nas próximas iniciativas corporativas.

Essas etapas podem ser lógicas, mas são ineficazes porque omitem detalhes essenciais. Mesmo o primeiro, que é relativamente direto, levanta mais perguntas do que contesta. Que dados a equipe deve reunir para estimar os requisitos para operações contínuas? Quem executará os relatórios, e quando? Quais gerentes podem lançar luz adicional sobre as necessidades de recursos? Quem vai falar com eles e reconciliar seus comentários com o que os números dizem? Quando isso acontecerá? Quem irá avaliar prioridades concorrentes e decidir quais compromissos fazer? Quando?

Criar metas que as equipes e as organizações realmente realizarão não é apenas uma questão de definir o que precisa fazer; Você também precisa explicar as especificidades de fazer isso, porque você não pode assumir que todos os envolvidos saberão como passar do conceito para a entrega. Ao usar o que os cientistas motivadores chamam se - então planejando expressar e programar as intenções do seu grupo, você pode melhorar significativamente a execução.

Se os planos funcionam, porque as contingências são incorporadas em nossa fiação neurológica. Os seres humanos são muito bons em codificar informações nos termos "Se x, então y" e usando essas conexões (muitas vezes inconscientemente) para orientar seu comportamento. Quando as pessoas decidem exatamente quando, onde e como cumprirão seus objetivos, eles criam um link em seus cérebros entre uma determinada situação ou sugestão ("Se ou quando x acontece") e o comportamento que deve seguir ("então eu farei y"). Desta forma, eles estabelecem poderosos disparadores para a ação.

Aprendemos de mais de 200 estudos que os planejadores de se então são cerca de 300% mais prováveis do que outros para atingir seus objetivos. A maior parte dessa pesquisa se concentra em indivíduos, mas estamos começando a descobrir um efeito semelhante em grupos. Vários estudos recentes indicam que, se o planejamento melhorar o desempenho da equipe, aprimorando o foco dos grupos e levando os membros a realizar atividades-chave em tempo hábil.

COPYRIGHT © 2014 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Essa é uma descoberta importante, porque as organizações desperdiçam enormes quantidades de tempo, dinheiro, ideias e talentos na busca de objetivos mal expressos. Então, o planejamento aborda esse problema generalizado, classificando os detalhes finos da execução para membros do grupo. Identifica condições para o sucesso, aumenta o senso de responsabilidade de todos e ajuda a fechar a dificuldade problemática entre conhecer e fazer.

Superando Obstáculos à Execução

Peter Gollwitzer, o psicólogo que estudou pela primeira vez se, então, o planejamento (e meu conselheiro pós-doutorado na Universidade de Nova York), o descreveu como criando "hábitos instantâneos". Ao contrário de muitos de nossos outros hábitos, isso não entra em nossos objetivos, mas nos ajuda a alcançá-los. Vejamos um exemplo de trabalho simples. Suponha que seus funcionários tenham sido negligentes ao enviar relatórios de progresso semanais e você pede a todos que estabeleçam o objetivo de mantê-lo melhor informado. Apesar da vontade de todas as pessoas estão ocupadas e ainda esquece-se de fazê-lo. Então você pede a cada um para fazer um plano se então: "Se for 2 PM na sexta-feira, vou enviar uma mensagem à Susan um breve relatório de progresso". Agora, a sugestão "2 PM na sexta-feira" é conectada diretamente em seus cérebros para a ação "envie o meu relatório por e-mail para Susan" - e está morrendo de vontade de se notar. Abaixo da consciência consciente, seus funcionários começam a escanear o meio ambiente para isso. Como resultado, eles irão detectar e aproveitar o momento crítico ("São 2 da manhã na sexta-feira") *mesmo quando ocupado fazendo outras coisas*. Uma vez que a parte "Se" do plano é detectada, a mente desencadeia a parte "então". As pessoas agora começam a executar o plano sem ter que pensar nisso. Quando o relógio atinge 2 na sexta-feira à tarde, as mãos alcançam automaticamente o teclado. Às vezes você está ciente de que você está seguindo. Mas o processo não precisa ser consciente, o que significa que você e seus funcionários ainda podem se mover em direção ao seu objetivo, enquanto ocupados com outros projetos. Esta abordagem funcionou em estudos controlados: Participantes que criaram se os planos enviados relatórios semanais apenas 1,5 horas atrasados, em média. Aqueles que não os criaram apresentaram relatórios oito horas atrasados. (Veja a barra lateral "Alcançando seus objetivos pessoais"). A resposta se é realmente importante - mas assim é especificando o que cada membro da equipe fará e quando (e muitas vezes onde e como). Voltemos ao exemplo de orçamento. Para tornar mais fácil para sua equipe executar o primeiro passo, desenvolvendo um orçamento tentativo

Para operações contínuas, você pode criar se os planos dessa linha:

Quando é segunda-feira de manhã, Jane detalhará nossas despesas atuais de pessoal, empreiteiros e viagens.

Se é de segunda a quarta-feira, Surani e David vão se encontrar com os gerentes em seus grupos para obterem contribuições sobre as necessidades de recursos.

Quando é quinta-feira de manhã, Phil irá escrever um relatório que sintetize os números e os comentários qualitativos.

Quando é sexta-feira às 14 horas, a equipe de gerenciamento irá reavaliar as prioridades à luz do relatório da Phil e concordar com os trade-offs.

Agora, há menos espaço para interpretações conflitantes. As tarefas e os prazos são claramente delineados. Os indivíduos sabem o que eles são responsáveis, e também os outros no grupo.

Será que a sintaxe se sentir estranho e empolado? Poderia, uma vez que não reflete a maneira como nos expressamos naturalmente. Mas isso é realmente bom, porque quando articulamos nossos objetivos de forma mais "naturalmente", os detalhes mais importantes da execução não ficam. Se, então, a construção faz as pessoas mais conscientes e deliberadas em seu planejamento, para que não só entendam, mas também completem as tarefas necessárias.

Solucionando Problemas que Combatem Grupos

Além de ajudar os gerentes a obter melhores resultados de seus relatórios diretos, se o planejamento pode resolver alguns dos desafios clássicos que os grupos enfrentam ao trabalhar e tomar decisões em conjunto. Os membros frequentemente permitem que os vícios cognitivos obscureçam seu julgamento coletivo, por exemplo, caindo em armadilhas como o pensamento coletivo e a fixação em custos irrecuperáveis. Novos achados sugerem que, se o planejamento pode oferecer soluções efetivas para essa classe de problemas.

ALCANÇANDO SEUS OBJETIVOS PESSOAIS

Estudos mostram que estamos querendo concluir projetos de trabalho, economizando para aposentadoria, obtenha cuidados de saúde preventivos ou perca peso, deixamos de cumprir nossos compromissos cerca de 50% do tempo (e essa estimativa é otimista na melhor das hipóteses). Mesmo quando sabemos o que precisamos fazer — e realmente queremos e pretendemos fazê-lo — de alguma forma ainda não acontece. Por quê? Por muitos motivos, na verdade. Muitas vezes perdemos

oportunidades de agir porque estamos muito ocupados para percebê-los. Às vezes, perdemos confiança na nossa capacidade de realizar um projeto, então nós o empurramos para um queimador mental. Ou permitimos metas, motivações ou tentações concorrentes de interferir. Se, então, o planejamento soluciona alguns desses problemas e nos ajuda a executar, apesar de outros. Experimentos controlados mostraram melhor desempenho de uma variedade de objetivos:

Ideia em Breve

O PROBLEMA

Quando os grupos estabelecem metas, eles tendem a fazer declarações abrangentes e omitir detalhes essenciais para a execução. Então, mesmo que as pessoas saibam o que precisa ser feito, elas geralmente não entregam.

A SOLUÇÃO

Use se, então, planeja expressar objetivos organizacionais e de equipe. Isso cria um vínculo motivacional explícito entre a situação ideal para a execução e o comportamento desejado, produzindo um poderoso gatilho para a ação.

A PESQUISA

Embora a maioria se - então, a pesquisa se concentra em indivíduos, estudos recentes também mostram um efeito positivo no desempenho da equipe. Se - então os planos afiam o foco dos grupos e ajudam os membros a fazer as coisas.

Pensamento grupal. Em teoria, as equipes devem ser melhores decisões do que indivíduos, porque podem se beneficiar dos diversos conhecimentos e experiências que cada membro traz. Mas eles raramente capitalizam o que cada pessoa tem de oferecer de forma distinta. Em vez de oferecer dados e insights únicos, os membros se concentram em informações que todos possuem desde o início. Muitas forças estão no trabalho aqui, mas o principal deles é o desejo de alcançar o consenso rapidamente e sem conflito, limitando a discussão ao que é familiar para todos.

Mesmo quando os membros da equipe são explicitamente informados para compartilhar todas as informações relevantes entre si — e tem incentivos monetários para fazê-lo — eles ainda não. Quando as pessoas estão enraizadas nos hábitos existentes, paralisadas por sobrecarga cognitiva, ou simplesmente distraídas, tendem a esquecer de executar metas gerais como essa.

Pesquisas de J. Lukas Thurner, Frank Wieber e Peter Gollwitzer, conduzidos na Universidade de Konstanz, demonstram como se - então, os planos melhoram a tomada de decisões organizacionais através do aumento do intercâmbio e cooperação de informações. Em seus estudos, as equipes trabalharam em problemas de "perfil oculto" - o que exigia que os membros compartilhassem conhecimento para

identificar a melhor solução. Por exemplo, em um estudo, os painéis de três pessoas tiveram que escolher o melhor dos três candidatos a emprego. O candidato A foi modestamente qualificado, com seis em nove atributos a seu favor - mas todo membro do painel sabia sobre os seis atributos. O candidato B também tinha seis atributos a seu favor, mas cada membro do painel sabia sobre três deles e cada um tinha conhecimento exclusivo de um atributo adicional. O candidato C, o candidato superior, tinha nove de nove atributos a seu favor, mas cada membro do painel recebeu informações sobre apenas três atributos. Para perceber que o Candidato C tinha todos os nove, os membros de um painel tiveram que compartilhar informações entre si.

Todos os painéis foram instruídos a fazê-lo antes de chegar a uma decisão final e foram informados de que a revisão dos atributos positivos dos dois candidatos serem uma boa maneira de realizar isso. Metade dos painéis fez um plano if-then: " Se estivermos prontos para tomar uma decisão, então analisaremos as qualidades positivas dos outros candidatos antes de decidir." (Todos os participantes do estudo sabiam que os planos if-then se aplicavam especificamente a eles - e que a tarefa precisava ser feita naquele momento - para que eles não explicassem quem e o quando, como teriam na vida real.)

GIRANDO NO RELATÓRIO SEMANAL

PLANEJADORES IF-THEN

1.5

HORAS TARDE

NÃO-PLANEJADORES

8

HORAS TARDE

SELEÇÃO MENSAL DE MAMA

PLANEJADORES IF-THEN

100%

NÃO-PLANEJADORES

53%

EXERCINDO REGULARMENTE

PLANEJADORES IF-THEN

91%

NÃO-PLANEJADORES

39%

TOMANDO MEDICAÇÃO NO CALENDÁRIO

PLANEJADORES IF-THEN

79%

NÃO-PLANEJADORES

55%

Um painel que se concentrou apenas em informações comumente mantidas escolheria o Candidato A - um dos candidatos inferiores - argumentando que ele tinha seis atributos em oposição aos quatro do Candidato B e aos três do Candidato C. Um painel cujos membros se libertaram do pensamento coletivo e as informações compartilhadas com êxito perceberiam que, de fato, o Candidato C tinha todos os nove atributos e escolhê-lo em vez disso.

Não surpreendentemente, os painéis que fizeram nenhum plano if-then escolheram o candidato superior apenas 18% do tempo. Os painéis com os planos if-then eram muito mais propensos a tomar a decisão certa, selecionando o candidato superior 48% do tempo.

Apego a causas perdidas. Outros estudos de Wieber, Thurmer e Gollwitzer mostram que os planos if-then podem ajudar os grupos a evitar outro problema comum: comprometendo cada vez mais recursos para projetos que falham claramente. Como o prêmio Nobel Daniel Kahneman e seu colaborador, Amos Tversky, apontaram décadas atrás, tendemos a perseguir custos irrecuperáveis - o tempo, o esforço e o dinheiro que colocamos em algo e não podemos voltar. É um comportamento irracional. Uma vez que seu time percebe que um projeto está falhando, os investimentos anteriores não devem importar. O melhor que você pode fazer é tentar fazer escolhas inteligentes com o que você deixou de investir. Mas com muita frequência, continuamos o curso, não querendo admitir que desperdiçássemos recursos que teriam sido melhor gastos em outros lugares. Os grupos, especialmente, tendem a ficar pendurados lá quando seria melhor ir embora, às vezes dobrando suas apostas perdidas. E quanto mais coesos forem, maior o risco.

Os perigos de se identificar demais com a equipe ou a organização estão bem documentados: pressão para se conformar, por exemplo, e exclusão de membros atípicos do grupo de posições de liderança. Ao ser um "bom" membro da equipe é tudo o que interessa os grupos muitas vezes (de forma implícita ou explícita) desencorajam diversas formas de pensar, e eles são indignos em reconhecer suas imperfeições e erros de julgamento. Daí o ponto cego quando se trata de custos irrecuperáveis.

No entanto, ao assumir a perspectiva de um observador independente, um grupo pode ganhar a objetividade para reduzir os compromissos com decisões ruins ou reduzir suas perdas por completo. Em outras palavras, ao imaginar que alguma outra equipe fez o investimento inicial, as pessoas se libertam para fazer o que é melhor à luz das circunstâncias atuais, e não de desembolsos anteriores.

Wieber, Thurmer e Gollwitzer formularam a hipótese de que o planejamento de if-then poderia ser uma ferramenta particularmente boa para incutir este mind-set, por duas razões. Primeiro,

PLANO PARA OS INESPERADOS

Se, então, o planejamento é particularmente útil para lidar com os solavancos inevitáveis na estrada - as complicações imprevisíveis, os desastres menores (e maiores), os momentos em que a confusão se configura. Estudos mostram que as pessoas que decidem antecipadamente como lidarão com esses inconvenientes são muito mais resistentes e capazes de manter o controle. Comece por identificar os riscos potenciais, com foco nos que parecem mais prováveis. Se o novo software de gerenciamento de projetos que você comprou acabou por ser buggo ou o novo processo de revisão que você programou é muito complicado, o que você fará? Se um fornecedor importante sair do negócio ou tiver um incêndio na fábrica, você terá reservas suficientes?

Para criar contingência, se - então planos você identifica quais ações tomar se um desses riscos se transformar em uma realidade. Suponha que sua unidade de negócios esteja testando o mercado duas novas linhas de produtos. Em vez de assumir que pelo menos um deles irá merecer mais investimentos, faça um plano if-then que permita um resultado menos otimista. Por exemplo: "Quando temos números de vendas no terceiro trimestre disponíveis, a Carol calculará ROI e criará um business case para o financiamento da próxima fase".

estudos mostraram que, se os planos ajudassem as pessoas a mudarem as estratégias para perseguir metas, em vez de continuar com uma abordagem fracassada. Em segundo lugar, pesquisas adicionais feitas por Gollwitzer demonstraram que fazer planos de if-then ajudaram as pessoas a ter uma visão de fora (eles assumiram a perspectiva de um médico ao ver o sangue para reduzir os sentimentos de desgosto).

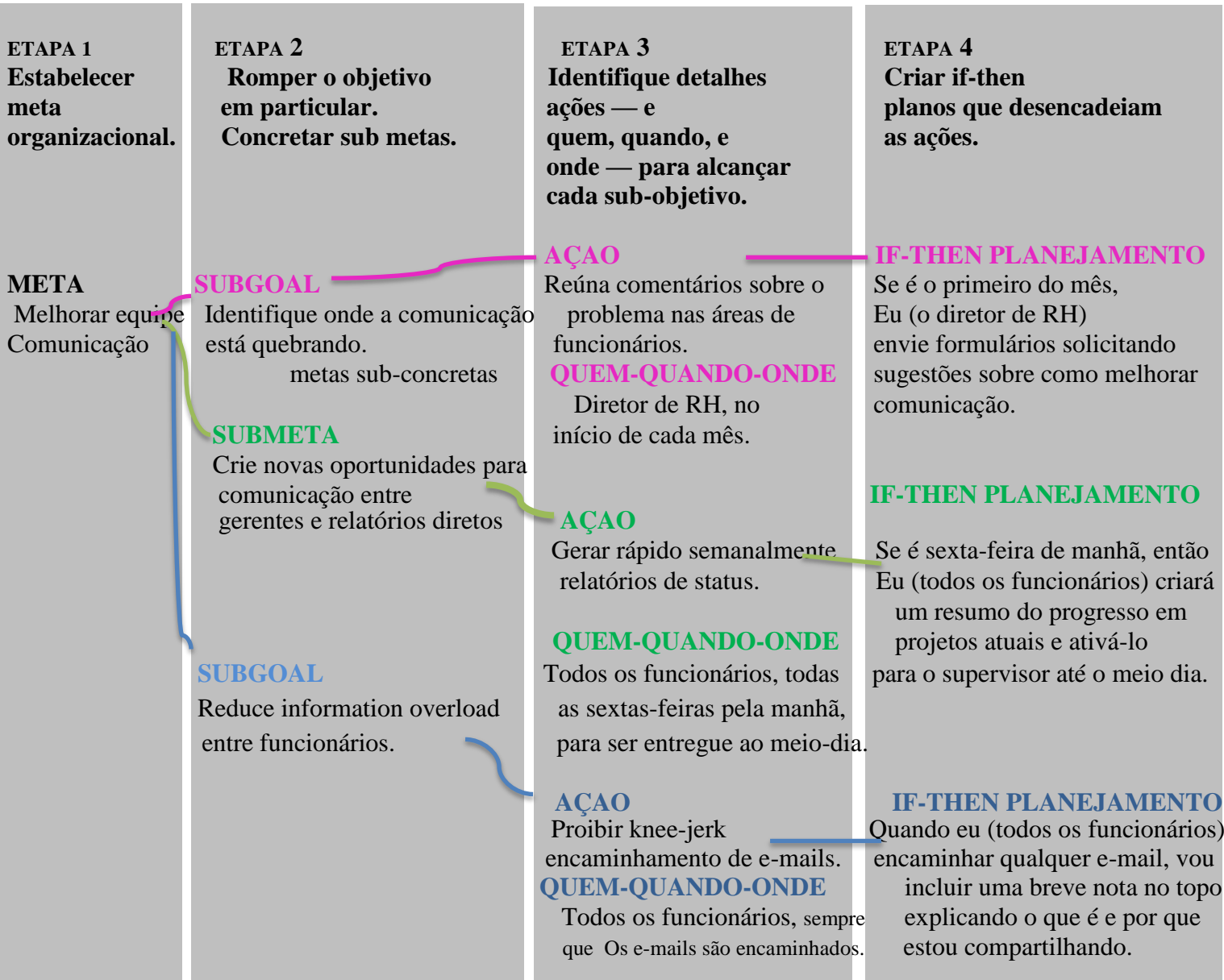
Para testar a eficácia dos planos if-then na redução dos compromissos de grupo, um estudo liderado por Wieber colocou assuntos em equipes de três e pediu-lhes que tomassem decisões de investimento conjunto. Cada equipe atuou como conselho da cidade, decidindo quanto investir em um projeto pré-escolar público. Durante a fase um, os grupos receberam informações que lançaram o projeto em uma luz muito positiva, e eles alocaram fundos de acordo. Na fase dois, eles receberam informações positivas e negativas: a construção começou e uma loja local estava doando materiais, mas o sindicato de construção queria um aumento substancial e ativistas ambientais expressaram preocupações sobre a segurança da terra. Racionalmente, as equipes deveriam ter começado a diminuir o financiamento neste momento, dada a incerteza do sucesso do projeto. Finalmente, na terceira fase, os grupos receberam informações principalmente negativas: o óleo foi encontrado no poço de areia, os pais ficaram indignados e a solução dos problemas seria muito demorada e dispendiosa. Uma nova redução foi claramente exigida.

Então, o que as equipes fizeram? Aqueles que não haviam feito planos de if-then mostraram o típico padrão de compromisso. Eles aumentaram ligeiramente a porcentagem de orçamento alocada para o projeto desde a fase um até a terceira fase. Em contraste, as equipes com os planos if-then ("Se tomarmos uma decisão, teremos a perspectiva de um observador neutro que não foi responsável por investimentos anteriores") reduziu seus investimentos da fase um para a fase três em 13%, em média.

QUANDO EQUIPE OU ORGANIZAÇÃO estabelecer metas, eles tendem a usar varredura, linguagem abstrata. Mas é mais fácil enquadrar seus planos nos termos if-then, se você primeiro os derrubar em subgrupos menores e mais concretos e, em seguida, identificar as ações necessárias para alcançar cada sub-objetivo. (Veja a exposição "Como desenhar planos de If-Then.") Se você estava tentando melhorar a comunicação da sua equipe, por exemplo, você pode definir "Reduzir a sobrecarga de informações entre os membros da equipe" como um sub-objetivo. E depois de algum brainstorming, você pode decidir realizar isso pedindo aos membros que estão encaminhando qualquer e-mail para explicar a frente porque eles estão fazendo isso. (O raciocínio: as pessoas serão mais seletivas sobre o que elas passam se tiverem que.

Como desenhar os planos If-Then

Este fluxograma mostra como traduzir uma ambição de alto nível (neste caso, melhor comunicação) em planos detalhados para execução.



fornecer um motivo.) O plano if-then para cada membro da equipe seria "Se eu encaminhar qualquer e-mail, incluirei uma breve nota no topo, descrevendo o que é e por que estou compartilhando". Um gerente com o qual eu falei descobriu que esse plano de if-then colocou um fim imediato para o encaminhamento do joelho que tinha obstruído a caixa de entrada de todos com informações desnecessárias. Também aumentou o valor dos e-mails que as pessoas fizeram. Especificando quem, quando e onde é um processo contínuo, não um exercício único. Peça aos membros da equipe para revisar seus planos if-then regularmente. Estudos mostram que ensaiar o link if-then pode dobrar sua eficácia. Também permite aos grupos reavaliar periodicamente quão realistas são seus planos. Qualquer coisa é mais difícil ou leva mais do que o esperado? Existem passos

que a equipe não planejou? Se as circunstâncias mudarem, seus planos if-then também precisam mudar, ou eles não terão o impacto desejado. Embora a pesquisa sobre o planejamento de if-then para equipes e organizações seja relativamente nova, os primeiros resultados são promissores e os psicólogos sociais estão examinando vários usos e benefícios. (Por exemplo, estou estudando se isso pode ser usado para mudar as mentalidades do grupo do que eu chamo de "ser bom" pensando em "melhorar" pensando que promove a melhoria contínua.) O que já está se tornando claro é que o planejamento de if-then ajuda os grupos a enquadrar seus objetivos de uma maneira que é viável, fornecendo uma ponte entre as intenções e a realidade. Isso lhes permite fazer mais do que significam - e fazê-lo melhor - promovendo a propriedade e essencialmente reprogramando as pessoas para executar.

HBR Reprint R1405E