

O Desafio do Líder no desenvolvimento do seu time

Jaime Moggi



Uma das grandes questões que as organizações atualmente vêm buscando é a de como identificar um bom Líder

Todas as empresas anseiam por um “Líder Ideal”. Aquele que segue todos os princípios modernos de gestão de pessoas, que esteja sempre atualizado, procurando novos conceitos. Que seja participativo que saiba olhar para as pessoas, confiar, delegar, atingir resultados, quando necessário atuar como coach, fazer as perguntas certas, etc.

O processo de seleção ou de promoção é rigorosamente executado e o “Eleito” assume a equipe:

Um dos cenários mais comuns que me deparo é o seguinte:

- O líder assume um grupo de “Cobras Criadas”. Dentro desse grupo, normalmente, há alguns integrantes que “sonhavam”, ou melhor, consideravam-se, aptos a assumir tal posição, mas, “injustamente”, foram preteridos pela área do RH em detrimento de alguém que não sabe como

as “coisas realmente funcionam”. Outros, muito ligados à liderança anterior, passam a considerar o novo líder como uma “ameaça”, e há ainda, felizmente, alguns com uma expectativa positiva.

Diante deste cenário o Líder – recém chegado – assume uma postura de facilitador da equipe, ajudando a planejar, levantando questões, compartilhando decisões, dividindo angústias, promovendo reuniões a fim de envolver as pessoas, etc..

Enfim executa cada passo do manual das boas práticas de Liderança.

Em poucas semanas começam os mexericos.... alguns comentários do tipo: “Ele não entende da parte técnica e nem está interessado em aprender” ou então “ você viu ele naquela reunião sobre o produto, até tirou um cochilo!!”, ou ainda “Ele não sai a campo!!”, e se ele sai...”Saiu a campo, mas não tinha uma sugestão se quer pra dar!!”

Não demora muito e tais comentários chegam à vice-presidência ou ao superior do líder contratado. Nesse ponto, as pessoas começam a desafiar o novo líder em público, questionam as decisões tomadas por ele e, mesmo os integrantes do grupo mais bem intencionados se sentem inseguros em apoiá-lo.

O próximo passo é um pequeno grupo ir até à área de RH “compartilhar” as dificuldades com a nova gestão junto à diretoria.

Em muito pouco tempo, a pecha de “bundão” fica rotulado na cara, ou melhor, nas costas do novo Líder, e, na primeira turbulência demitem o Líder Servidor e contratam um Líder “Feitor”, um cara “Linha Dura”, afinal, é disso que o grupo precisa!! E assim, corta-se o mal pela raiz.

Outra possibilidade menos radical é pedir ao RH que arranje chamar um consultor para fazer um teambuilding “milagroso”, e como milagres não existem e nem tampouco o consultor é um “Santo Milagreiro”. O que normalmente acontece é que a situação melhora, mas por pouco tempo, na primeira crise, volta ao cenário anterior.

Então, o que fazer? Situações como essas são reversíveis?

São, mas demandam tempo, esforço e um inevitável desgaste, além de alguns mortos e feridos pelo caminho.

A pergunta é como evitar que isso aconteça?

Não é fácil, mas você pode começar adotando uma postura menos ingênua. Outro fator importante é o conhecimento de como o processo de desenvolvimento de um grupo funciona. Isto é, de maneira arquetípica podemos dizer que um grupo passa por 3 Fases de Desenvolvimento.

Fase Imatura:

É a fase em que todos nós, já vivenciamos nas organizações. Um bom exemplo é: Primeira reunião de trabalho com um chefe novo. Quais seriam suas preocupações? Podemos listar algumas delas:

- Como conseguir atingir o objetivo proposto?
- Como contribuir da melhor forma?
- De que maneira cooperar com os meus colegas?

Talvez estas questões sejam verdadeiras, mas não seria nada incomum que em vez dessas questões ou paralela a elas você se perguntasse:

- Como posso causar uma boa impressão?
- Será que é melhor eu ficar quieto para ver como a “banda toca”?
- Como será que ele gosta de trabalhar?
- O que será que os puxa-sacos vão fazer?

Você com certeza encontrará dentro das organizações, grupos em que as pessoas não têm clareza dos seus papéis, são extremamente competitivas, e, na maioria das vezes, estão magoadas umas com as outras. As reuniões são confusas e ficam sem sentido. Uma boa imagem para ilustrar um grupo assim é a imagem de um zoológico.

Podemos brincar um pouco com o tema e dizer que nos grupos imaturos você tem vários animais:

Começando pelo Leão. Quando um “Leão” fala todo mundo escuta, ele é charmoso, carismático, mas por outro lado, ele não é de colocar a mão na massa e sempre deixa para as leas caçarem. É o famoso “leão de workshop”.

Você também tem o Tigrão; agressivo, duro; tudo o que as pessoas dizem está errado, gera conflitos o tempo todo.

Podemos também mencionar o hipopótamo; o negócio dele é desfrutar, curtir, você só vê os olhos dele acima da mesa de reuniões o resto está tudo embaixo, bem relaxado.

Também temos o macaco, e o que um macaco faz de melhor? Macaquices. Esse é o contador de piadas, só ajuda a desconcentrar as pessoas.

O Esquilo; muito tímido, quase imperceptível, só aparece quando os animais maiores estão quietos, aí ele surge rapidamente, dá sua contribuição e se esconde.

Temos também a Girafa; altiva, silenciosa, sempre com um ar blasé... como se a discussão fosse muito “mixa” para ela dar sua valiosa contribuição.

E o Pavão sempre mostrando sua cultura, na maioria das vezes totalmente inútil.

E a Gaivota, essa também é fácil de encontrar; começa a falar e vai, vai, vai... alçando voos cada vez maiores. Se ninguém der um tiro nela estão todos perdidos.

O Camaleão; imóvel, vendo pra onde o vento ou a autoridade sopra, muda de opinião com uma rapidez inacreditável.

E o casal de Pombos; sempre arrulhando, entre eles, óbvio, você até consegue escutá-los, mas é impossível saber o que estão dizendo, ou melhor, arrulhando.

As Hienas rindo e apoiando tudo que o leão fala.

O Tamanduá se preocupa somente com o “como”. Quando o grupo nem se quer conseguiu definir o “quê”. Perde-se nos detalhes daquela reunião de planejamento estratégico.

A Coruja não fala nada, mas presta uma atenção danada.

A Serpente: O que você pode esperar de um bicho que tem a língua bifurcada? Bom, se você perguntar à ela o que achou do trabalho feito? A resposta não vai ser nada menos do que “Maravilhoso!!” “Trabalhar com vocês é um privilégio”. Quando acaba a reunião ela vai direto à sala do presidente e sibila: “chefe você não imagina o que eles estão aprontando”.

Este grupo tem um processo de tomada de decisão que é um verdadeiro caos.

E agora, imagine você sendo colocado para liderar este bando!

Sinto lhe informar, mas a primeira coisa que eles vão fazer é testá-lo. E isso vai acontecer em cada oportunidade que eles tiverem. Neste estágio, o que o grupo respeita é o conteúdo técnico que você possui, suas competências, inteligência, ideias e direção.

Se você acabou de chegar na empresa. Você precisa estar ciente que terá uma trégua de 2 meses (às vezes menos) para fazer todas as perguntas “estúpidas” que você quiser, depois disso, a trégua acaba.

O que você pode fazer para melhorar esse cenário: Estude o máximo que puder a parte técnica, aprofunde-se, não caia na armadilha de tentar construir todas as respostas em conjunto. Lembre-se, este grupo não é capaz de consenso. Às vezes nem de consentimento. O que este grupo precisa é de direção, de clareza para onde vai. Precisa de alguém que tome a decisão quando não for possível chegar a um acordo. – e esse alguém, é você.

O segundo grande erro que você pode fazer é continuar fazendo isso. Muitos gerentes continuam dando conteúdo, decidindo o que fazer o tempo todo e acabam presos nas armadilhas de um grupo imaturo. Este é o tipo mais comum encontrado nas organizações, ou seja, o grupo é completamente dependente do líder, apático, e na maioria das vezes perdido em intriguinhas de modo a ficar bem com o chefe.

O que este grupo pede acima de tudo é de organização e método. Pra começar, o que você deve fazer é dar menos conteúdo (paulatinamente) e criar um processo que permita o grupo se desenvolver.

Se você tem um daqueles grupos que não falam nada, onde você pergunta e ninguém responde, fica todo mundo esperando você falar. Estabeleça uma pauta para as reuniões que faça com que as pessoas participem. Peça um tema específico. Por exemplo: na próxima reunião gostaria que cada uma das áreas trouxesse um diagnóstico dos seus processos e propostas de melhoria e apresentassem.

Preocupe-se com a forma e com o método e vai deixando que o conteúdo seja preenchido cada vez mais pelo grupo.

Depois de um tempo você começará a ver o grupo evoluindo para uma Fase que chamamos de Racional.

Fase Racional:

Nesta fase os objetivos são claros. As pessoas colocam suas contribuições.; conseguem esperar a outra acabar de falar para contribuir. As reuniões têm hora para começar e terminar, ao contrário de um grupo imaturo, onde até têm hora para começar, mas nunca terminam, acabam sendo abandonadas.

A qualidade e a produção do trabalho do grupo começam a aumentar gradativamente. Se tivermos cinco propostas para resolver um problema, pode apostar que, nesta fase, a escolha será pela melhor – No grupo imaturo escolhe-se a do chefe ou então da pessoa que falar mais alto.

Com a metodologia adequada, o grupo vai andar sozinho com o passar do tempo. O seu papel como líder é de corrigir rumos, zelar pelos acordos e processos a fim de que sejam cumpridos.

Mas talvez você queira mais! Ou então o grupo ficou “entediado”, cumpre seus compromissos com qualidade, dentro dos prazos, mas a motivação começa a declinar, alguns ficam rígidos demais e pessimistas. O sistema e as regras acabam ficando mais importantes do que o resultado.

Exemplificando como isso acontece, me lembro de uma passagem bem interessante: Estava coordenando uma convenção na área de RH dentro de uma grande organização. As cinco áreas do RH que compunham a estrutura tinham 20 minutos cada, para fazer uma apresentação.

Uma das áreas estava com um projeto muito importante e que impactaria sobre maneira as pessoas presentes. Decorridos os 20 minutos, a apresentação ainda não havia chegado ao seu final e ainda encontrava-se num momento crucial, onde perguntas importantes estavam sendo feitas. Deixei por mais 5 minutos para finalização, fazendo uma realocação desse tempo extra em uma das minhas palestras. Com isso mantive o tempo correto das outras áreas sem prejudicar ninguém.

No final do dia, recebi um feedback dos gerentes de que o consultor privilegiou uma área em detrimento das outras. Este tipo de situação ilustra bem um dos problemas que este grupo pode estar enfrentando neste estágio.

O grupo não tem necessidade de mais conteúdo e nem tampouco de mais organização. Agora é o momento de você focar no que acontece entre as pessoas, na interação entre elas, é a fase de amadurecimento.

Fase Madura

Gerenciar conflitos, criar espaço de aprendizado. Fazer perguntas. Deixar que outros assumam seu papel. Dar feedback, criar espaço para que o grupo se auto-avalie. Criar uma relação de confiança.

Você começa a ter um grupo com objetivos e processos claros, mas flexíveis e que evoluem.

As pessoas efetivamente se ouvem, você tem até momentos de silêncio dentro das discussões. Pessoas abrem mão com facilidade dos seus pontos de vista, quando isso favorece o processo. Se tivermos cinco propostas, criaremos uma sexta fora da caixa. O grupo se desafia constantemente.

A liderança flutua em função do desafio e você está a serviço do organismo e é parte integrante dele.

Voltemos ao passeio pelo zoológico, nossos animais continuam ali, mas diferentes.

O Leão usa seu carisma para engajar as pessoas.

A Gaiivota dá a visão do todo.

O Macaco diminui a tensão, quando necessário.

E quanto à Serpente? Foi expulsa do paraíso? Não! Ela continua lá, só que com outro diálogo: “...pessoal, o projeto é ótimo, mas se vocês forem apresentar para o diretor do jeito que está, vão tomar um não na cara”. Ele tem um gerente que é a eminência parda dele. Vamos lá conversar com ele, engajá-lo e deixá-lo vender a ideia. Na reunião da diretoria, com certeza, o projeto vai emplacar!!”.

Este time de alta performance é aquele que as pessoas vão se lembrar por muito tempo como um período de grande aprendizado e transformação na organização.

É claro que tudo que foi dito aqui não precisa acontecer exatamente nesta cronologia, algumas coisas podem acontecer concomitantemente.

Também podem não ter cores tão fortes e caricaturadas como colocado aqui, mas a ideia geral é que exista um processo de evolução nos times e você deve adequar sua postura e atuação à fase desenvolvimento do grupo, sem abrir mão de suas crenças e valores.

Pessoas individualmente maduras não se compõem necessariamente num grupo maduro. Estar a serviço do desenvolvimento do grupo, não quer dizer ser ingênuo, ignorando os “Jogos Corporativos” presentes nas organizações. É preciso sim, entendê-los para minimizar seus efeitos. Como líder, você está a serviço do desenvolvimento da organização e do grupo.

A conclusão que chegamos é que não dá para saltar do grupo imaturo para maduro. Aqui também a natureza não costuma dar saltos, mas você pode acelerar este processo.

Ou pelo menos fazer com que aspectos mais negativos não apareçam com tanta intensidade.

O segredo é consciência. Trazer consciência ao grupo cuidando para que ele migre para um outro patamar .

A melhor coisa que você pode fazer para o desenvolvimento do seu time é criar um espaço para ele se auto avaliar.

Talvez um encontro de duas horas a cada 15 dias, ou outro intervalo dependendo da característica do seu negócio.

- O que fizemos bem?
- O que poderíamos ter feito melhor?
- O que vamos manter para o próximo período?
- Quais os cuidados que precisamos tomar?

Nas primeiras avaliações você terá um papel mais ativo. Até que as pessoas percebam que o objetivo é o desenvolvimento e não o constrangimento. Com o tempo você conseguirá ter um papel mais de apoio ao grupo. Colocando-se a serviço do grupo.

O primeiro tipo de grupo, chamamos de “bando”; o segundo de “comitê” e o terceiro de “time”. Fazer esta trajetória com o grupo é o seu Desafio como Líder.

É claro que neste caminho você também passará por um intenso processo de aprendizagem e mudança. Minha sugestão é você começar o processo se perguntando: Que estágio o meu grupo está? O que eu preciso mudar em mim para que ele comece a mudar?

E você também vai precisar de uma boa dose de paciência e disciplina.

Mas também ninguém disse que ser líder era fácil.

Jaime Moggi é sócio da Adigo desenvolvimento empresarial e familiar. Trabalha a 25 anos como consultor independente, conduzindo inúmeros projetos de transformação organizacional em centenas das empresas mais importantes do país. Como educador de executivos já treinou mais de 30.000 executivos em temas de liderança, coaching e gestão de mudanças.