



POR LUIZ BERSOU,

DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

OS OITO PASSOS NECESSÁRIOS PARA CONSTRUIRMOS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

“A falta de comando efetivamente estabelecido é a maior razão de resposta pobre ao comando”

Introdução

Este é um tema que está em constante ebulição. Muitos empresários estão em busca apenas do desempenho mínimo, sem a necessária visão de desempenho máximo das equipes, tal é a atual carência de recursos humanos realmente qualificados. Essa questão afeta de forma contundente nossa condição competitiva, assunto que sempre vem à tona quando se discute competitividade e resultados.

Estrutura do problema

Ao entrarmos na questão da construção de equipes de alto desempenho, percebemos que, na verdade, temos pela frente três temas – e não apenas um, como se pode pensar. Temos, então, as seguintes questões: 1) Estruturação da Visão e dos Objetivos e sua relação com o posicionamento das equipes; 2) Definição de Gestão e Modelo de Gestão, que foram estabelecidos para sincronizar as equipes, e 3) Os oito passos necessários para a estruturação de equipes de alto desempenho.

Estruturação da Visão e dos Objetivos

Entrando rapidamente na questão da visão (uma vez que o objetivo deste artigo é tratar somente dos oito passos necessários para preparar equipes de alto desempenho), verificamos que há necessidade de: 1) Visão de cenário cuidadosa e consistente; 2) Objetivos claros e consistentes – muito claros!; 3) Raciocínio estratégico e teoria de empresa que vai aglutinar os colaboradores e dar-lhes o potencial de autogestão; 4) Estratégias e estruturação de poder adequadas aos objetivos; 5) Liderança e muita união entre todos, e, finalmente, 6) Equipes eficazes e produtivas.

Percebemos, por outro lado, que, em relação a esse tema, muitas vezes não fica claro o que é exatamente fazer gestão. Lembramos, então, algumas considerações básicas.

Definição de Gestão

Temos basicamente a considerar que fazer gestão passa pelos seguintes temas: 1) Medir resultados em \$\$; 2) Medir desempenhos no trabalho; 3) Medir desempenho em capital de giro; 4) Sustentar o planejamento e realmente estabelecer objetivos; 5) Medir a diferença entre Previsto & Realizado; 6) Criar a cultura adequada ao tipo de negócio e 7) Estabelecer comando coerente com Resposta ao Comando.

Em relação à lista acima, trabalhamos durante anos temas de Resposta ao Comando. Nesses anos todos, a maior evidência que colhemos foi a seguinte: a falta de comando efetivamente estabelecido é a maior razão de resposta pobre ao comando.

Modelo de Gestão

Como já escrevemos nesta coluna, tudo o que aprendemos em administração veio dos regimes de trabalho monótonos: organograma, hierarquia, comando e controle resolviam tudo. Hoje vivemos os regimes de trabalho que identificamos como complexos, hipercomplexos e caóticos. Cito como exemplo a administração de um serviço de emergências em um grande hospital, onde a cada minuto há um cliente diferente, com necessidades diferentes. Generalizando, cada vez mais o mercado quer produtos e serviços diferenciados e específicos a cada cliente.

Nessa situação, os Modelos de Gestão tradicionais, baseados em organogramas, hierarquias e relatórios de resultados mensais, revelam-se recursos incompletos, que não atendem mais às novas demandas de ação eficaz de mercado, resposta imediata na medição de resultados individuais de cada evento de negócio.

O que tratamos aqui é a inversão da pirâmide – linha de frente potenciada para fazer negócios, com muito mais recursos de gestão, o que hoje em dia já é plenamente factível. Em nossos debates, podemos dizer então que modelos de gestão inadequados ao tipo de negócio são muito frequentes e consistem na razão importante para o baixo nível de resposta ao comando.

Oito passos necessários para a estruturação de equipes de alto desempenho

Estabelecidos Visão e Objetivos, Definição de Gestão e Modelo de Gestão, podemos passar a tratar da questão da construção das equipes de alto desempenho. O que vamos expor é resultado de uma grande peregrinação mundo afora, em busca da estrutura e da organização de equipes que já levam outros países a um grande desempenho competitivo, condição essa que é a grande fraqueza nacional – em particular, nas áreas de governo.

1.º Passo – Interdisciplinaridades nas equipes

Qualquer que seja o objetivo de uma empresa, sua tradução em trabalho passa por um amplo conjunto de necessidades de conhecimento que estão baseados em disciplinas profissionais. Tivemos no Conselho Regional de Administração de São Paulo a criação do Centro do Conhecimento, um espaço de convergência para determinados propósitos a partir do compartilhar de muitos conhecimentos profissionais diferentes.

Foi uma experiência muito rica, já relatada nesta coluna. Hoje em dia, com as complexidades que caracterizam nosso dia a dia, as soluções vêm da capacidade de chamar o conhecimento de onde ele estiver. Mais do que isso, entender que sempre existem conhecimentos que estarão faltando para o atendimento aos nossos objetivos. Israel é um país com extraordinária produção de conhecimento e resultados justamente porque sabe trabalhar interdisciplinaridade no âmbito de suas equipes.

É extremamente importante colocar em evidência que a gestão das interdisciplinaridades nos leva a patamares mais elevados do pensamento estratégico. Na prática, estabelecer a convergência das interdisciplinaridades é apenas uma questão de método de trabalho e disciplina de gestão. O resultado é sempre o mesmo, e o risco de nossos empreendimentos diminui.

2.º passo – Entrega

O conceito de Entrega é fundamental. Trata-se de algo muito bem estabelecido em diversas culturas, mas muito complicado no Brasil. Entrega refere-se a cumprir os obje-

tivos como uma questão de Honra tanto no âmbito individual quanto no coletivo. Entrega relaciona-se ao todo da atividade, nas suas mais variadas complexidades e dimensões de equipes. Quando o conceito de Honra na entrega está instituído, as questões das responsabilidades e das atitudes ganham novas cores e novas forças.

Estranhamente em nossa cultura, há uma grande dificuldade em colocar a questão Honra no centro das equipes. Na verdade, tal dificuldade não passa de um tabu, pois a questão Honra ainda tem significado importante para o cidadão brasileiro.

3.º Passo – Freud

Toda produção humana é *determinada* pelas emoções. Essa é uma verdade importante que raramente discutimos nos debates sobre gestão nas empresas. Entrando mais a fundo no texto de Freud, podemos dizer que toda produção humana é *dominada* pelas emoções. Indo ainda mais fundo, podemos dizer que a produção humana que queremos é *dominada pelo amor* e que a produção humana que não queremos é *dominada pelo não amor*.

Como convivemos com isso? Percebemos, então, que estamos muito pouco preparados para lidar com tais questões. O estudo dos Climas Internos gera algum diagnóstico, muitas vezes superficial. Vêm, então, as seguintes questões: como enfrentamos tal problema? Como conduzir o diálogo tanto entre as equipes quanto no interior delas levando em conta muito mais o lado profissional dos desafios e as necessidades da empresa do que o lado pessoal, construindo as condições de relacionamento em equipes que são tão necessárias? Vamos, então, ao quarto passo de nossa caminhada.

4.º passo – Henry Kissinger – Esdras Borges Costa

O que mais encontramos no registro dos diálogos internos entre equipes são questões mal resolvidas. Pertence à cultura brasileira não enfrentar crises, tentar apenas adiar a solução necessária para algum dia adiante.

Temos, então, a fala de Kissinger, a que assistimos em Washington: “Somente o aprofundamento total do diálogo leva às soluções verdadeiras”. Novos encontros.

Outra questão preciosa nos deixou o recentemente falecido Esdras Borges Costa, ao dizer, comentando o Tripé de Ketan, tantas vezes citado nesta coluna: “Somente com luta – a boa luta –, os fundamentos e os princípios de uma empresa se consolidam”. Novos encontros. Equipes de alto desempenho vão a fundo no entendimento de suas não sincronias. Passemos agora ao quinto passo de nossa caminhada.

“Equipes de alto desempenho vão a fundo no entendimento de suas não sincronias”

“Ao buscar Estados de Consciência, estamos a caminho da construção de equipes de alto desempenho, dotadas de visão não só para cumprir objetivos, mas também empresariar objetivos”

5.º passo – Pichon Rivière e os Grupos Operativos

A necessidade de sincronia operacional e mental no dia a dia das empresas é algo indiscutível. Quando saímos dos regimes monótonos e entramos nos regimes complexos e caóticos, essa necessidade fica ainda muito mais aguda.

Observamos muitas equipes que trabalharam os conceitos de Planejamento Operacional em Grupos Operativos (PO-GO). Sempre pudemos relatar a transformação importante e o grande ganho de maturidade que acontecem nas equipes que buscam sincronia mental. É uma das formas mais eficazes de união, base para se construir em seguida equipes de grande desempenho.

6.º passo – Objetivos

Sempre pergunto nos debates o que é o Objetivo para o acionista, para o presidente, para os diretores, para os gerentes e para os colaboradores, aqueles que efetivamente põem a mão da massa. Quando entramos nesse detalhamento, percebemos as grandes diferenças de percepção que ocorrem quando percorremos a hierarquia das empresas. Tais diferenças de percepção estão diretamente ligadas à quebra do fundamento Entrega, tão comum no Brasil.

A conclusão é que trabalhamos muito pouco e de forma muito superficial a colocação dos objetivos perante a empresa em seus diversos níveis hierárquicos. Tivemos muita experiência na estruturação de empresas em dificuldades. Sempre foi método bem-sucedido voltar a apresentar objetivos e variações entre eles a todos os níveis hierárquicos das empresas. O elevado número de colaboradores nunca foi problema.

7.º passo – Segurança e Confiança

Lembro que, quando tratávamos de gestão nos regimes monótonos, as questões da segurança e da confiança dos colaboradores em relação aos objetivos e as diferentes dificuldades nas tarefas eram simplesmente consideradas como questões de comando, obediência e controle – obediência em particular.

Nos regimes complexos e caóticos, a cadeia de comando precisa estar reforçada por condições de autogestão, como base de sustentação e apoio para nossos colaboradores.

A questão é a seguinte: quando estamos nos regimes complexos, precisamos que nossos colaboradores tenham plena consciência de objetivos, visão de conjunto e fundamentos estratégicos para a autossuficiência e a autogestão.

Aprendemos com a vida uma questão básica: o pensamento estratégico de qualidade se manifesta em sua plenitude somente diante do risco, do perigo. Quando nossos colaboradores estão diante de perigos e riscos operacionais, sem uma adequada visão estratégica do problema que os aflige, em decorrência surge a falta de segurança e o imobilismo pela perda de confiança.

Adotar como metodologia de trabalho, mesmo em relação aos colaboradores mais simples, o equilíbrio da Condução Estratégica com a Condução Operacional passa a ser fundamento para estabelecimento em toda a hierarquia da segurança e da dinâmica tão necessária que vem da confiança. A partir dessa evolução, ocorre algo extremamente importante para as empresas: a visão empresarial potencial de cada colaborador é despertada. A empresa passa a ter equipes e empresários notáveis.

8.º passo – Capacitação para a Inovação

Programas de inovação consistente, em particular o que chamamos de Inovação Sistêmica, voltada para o cliente, dependem muito da capacidade de observação dos colaboradores das empresas. Essa capacidade de observação pode sempre ser aprimorada e melhorar de forma substancial o valor da equipe e sua contribuição para processos de inovação, por meio de metodologias de abordagem existentes.

Trabalhando na França convivi com equipes que tinham a capacidade extraordinária de correr na frente dos clientes no atendimento às suas necessidades. O resultado era a conquista de dezenas de patentes, cujo mérito era sempre atribuído aos clientes.

Decorrência – Estados de Consciência

Estados de consciência comuns são características de civilizações; consistem em uma das grandes forças dos chineses e dos japoneses e são responsáveis pelo sucesso alcançado. Isso vem da história, do debate constante em termos de pensamento estratégico e operacional, além de análise de risco, de modo a moldar a capacidade de pensar e agir e fazer a Entrega – tudo isso em conjunto.

Ao buscar Estados de Consciência, estamos a caminho da construção de equipes de alto desempenho, dotadas de visão não só para cumprir objetivos, mas também empresariar objetivos. É a partir daí que se inicia um novo processo de transformação organizacional. ■