

GESTORES? NA PRÁTICA APENAS DITADORES

O mundo corporativo vive hoje uma ilusão sobre o gerenciamento de equipes. O chamado trabalho em equipe não passa de um mero aglomerado de pessoas trabalhando juntas, fisicamente ou não, realizando suas funções departamentais exigidas pelo emprego. O termo gestor, palavra de tanto glamour, ganhou novas características, ou seja, de apenas realizar avaliações anuais, organizar férias, cobrar assiduidade e desempenho.

Grande parte das empresas ainda trabalha em silos departamentais onde cada gestor de área é responsável pelas suas funções e olham somente para um pequeno pedaço da cadeia produtiva de produtos ou serviços. Quando a área ou departamento tem um bom desempenho, denominam isso, erroneamente, de “trabalho em equipe”.

Para começarmos a montar esse quebra cabeça de forma correta, primeiramente temos de olhar o que é de fato trabalho em equipe. Uma equipe se distingue de um grupo pela sua forma de pensar. Se existe um problema a ser resolvido o grupo trabalha fisicamente em conjunto, mas cada um cria a sua linha de raciocínio e tenta defendê-la. Do outro lado vemos uma equipe que ao tentar resolver o mesmo problema, gera ideias independentes a principio que são complementadas pelo ponto de vista dos outros participantes até que uma linha de raciocínio única seja construída.

Para que um grupo chegue a ser realmente uma equipe é necessário passar por quatro etapas: no primeiro momento a equipe trabalha num ambiente onde existe rivalidade e diferenças; depois passa pela fase de entendimento dos valores e diferenças; em seguida pelo período de aceitação dessas diferenças pessoais e uso dessa diversidade para complementar as deficiências de cada um; e por fim chega-se a fase de sinergia do grupo, onde todos aceitam as diferenças individuais e sabem utilizá-las para atingir os objetivos apresentados – sempre complementando as ideias em discussão.

Chegar a este nível de integração não é uma tarefa nada fácil e torna-se ainda mais complicada ao falarmos em equipe multifuncional – quando realmente o quadro de funcionários passa a agir de acordo com os objetivos do negócio da corporação. Para chegar a “multifuncionalidade”, a empresa deve reunir no mesmo grupo de trabalho colaboradores de diferentes áreas e funções

distintas. Normalmente, cada um dos funcionários trará consigo uma versão de gestor que aplicará em seus conceitos de tolerância, complacência, cobrança, expectativas de resultados, estímulo à tomada de decisão, mitigação de riscos, delegação de responsabilidades e atividades, entre outros.

Nesse conceito de Gestão de Equipe Multifuncional é preciso entender as características pessoais de cada integrante da equipe (valores, expectativas, desejos, habilidades, conhecimentos, atitude, etc.) e saber realizar avaliações dos participantes e do líder da equipe. Essa análise deve ser de forma clara e transparente, consultando todos os envolvidos da equipe e também os clientes e fornecedores do grupo, para obter um balanço geral sobre o relacionamento interno, participante com participante, e participantes com o contexto externo da equipe (incluindo o líder ou gestor).

Gestão vai além de aplicar as regras da empresa, significa entender cada pessoa, lidar com a diversidade, cobrar com respeito e dignidade o desempenho combinado ou esperado. A tarefa também inclui realizar com frequência conversas – ou avaliações – sobre o realizado versus o contratado, além de disponibilizar de meios para melhorar a atuação e atingir as expectativas. O gestor deve informar claramente ao grupo o estágio do trabalho em andamento, que vai desde “a decisão já foi tomada realizem o trabalho” até definir os objetivos e limites permitindo ao grupo escolher como será realizado o trabalho solicitado.

Um grande desafio para o gestor de equipes multifuncionais é o fato de ter que influenciar e não mandar, pois os participantes da equipe são seus pares na organização e é nesse momento que as habilidades do gestor serão colocadas à prova: liderar sem autoridade funcional. O segredo está no conhecimento das características individuais (dele e dos participantes), relacionamento com cada integrante da equipe e entendimento do contexto (benefícios e exposição).

O grande benefício para as empresas sobre o trabalho de equipes multifuncionais é que, comprovadamente, os resultados são superiores: resolução mais rápida e com maior satisfação dos clientes e acionistas. Isto acontece porque estamos trabalhando com pessoas de várias áreas da organização com visões diferentes, visões empresariais e valores pessoais distintos, podendo assim analisar o mesmo tema com uma variedade de

percepções e interpretações distintas, permitindo assim encontrar a melhor solução.

Nádia Januário

Bacharel Administração com Habilitação em Marketing

Especialista em gestão de pessoas

Autora do livro: As Tendências Globais em Gestão Treinamento e Desenvolvimento