



Como os líderes podem resolver problemas que atrapalham o desempenho das equipes

BASEADO EM PESQUISAS DE **LEIGH THOMPSON E TANYA MENON**

A reunião de equipe que você liderou nesta sexta-feira degenerou. Da mesma forma que a da última sexta e a da semana anterior. Na verdade, é difícil lembrar a última vez em que a reunião foi realmente produtiva.

Individualmente, nenhuma dessas situações tangentes ou atrapalhadas seria um grande problema. Mas e cumulativamente?

"Não está em nossa consciência cotidiana", diz Leigh Thompson, professora de gestão e organizações na Kellogg School. "No entanto, esses sugadores de tempo pequenos, porém numerosos, se acumulam e acabam se transformando em um aterro monstruoso."

Thompson e sua colega, Tanya Menon, da Universidade Estadual de Ohio, distinguem esses dois tipos de gastos. O "tipo I" é o gasto no seu sentido normal – aquele que aparece com destaque nos extratos financeiros. Em contrapartida, o gasto

do "tipo II" – o tempo desperdiçado – acaba passando despercebido. Mas não é menos importante. Para começar a ter uma noção da ocorrência de gastos do tipo II, Menon e Thompson pediram a 87 executivos seniores para estimar quanto o tempo perdido teria custado às suas empresas. A resposta média: aproximadamente US\$ 15,5 milhões.

Como se pode ver, a maioria dos gastos do tipo II se origina na dinâmica disfuncional do local de trabalho, conhecida como "problemas de recursos humanos". Em seu livro, *Stop Spending, Start Managing* ("Pare de gastar e comece a gerenciar"), Thompson e Menon descrevem alguns dos problemas mais difíceis desse tipo, com os quais os líderes tratam, ou melhor, destratam, todos os dias.

Apresentamos aqui três desses problemas e o que os gestores podem fazer para parar de reinventar a roda, começar a incentivar conflitos produtivos e economizar muito tempo.

PROBLEMA: GESTORES GOSTAM DE "GANHAR"

Como abordar: prepare-se ao máximo, depois aprenda com seu rival.

Thompson descreve um ponto cego, comum a muitas equipes de alto desempenho: elas ficam tão acostumadas a "vencer", individualmente ou em grupo, a estarem sempre certas, a serem as primeiras e as melhores, que não se dispõem a obter informações valiosas uns dos outros, pois isso seria admitir tacitamente sua imperfeição ou fraqueza. "O problema é que não podemos ser todos vencedores", diz Thompson. "Vemos tanta concorrência por *status* nas organizações que é difícil para nós aprendermos uns com os outros."

Em um estudo realizado com Tanya Menon e Hoon-seok-Choi, professor da Universidade de Sungkyukwan, Coreia do Sul, Thompson descobriu que, quando oferecida a opção de gastar um orçamento hipotético de P&D nas ideias de um rival interno ou de um concorrente externo, os gestores estavam dispostos a investir 42% mais em ideias do concorrente externo. "É por isso que se contratam consultores", diz Thompson. "Trazemos pessoas de fora para nos dizer algo que já sabemos, porque, paradoxalmente, isso significa que todos os pretendentes 'vencedores' na equipe podem evitar perder o prestígio."

Embora Thompson não tenha nada contra os consultores, ela insiste em seguir o caminho mais curto para obter informações valiosas: muitas vezes, as de um rival. O truque para abrir esse caminho, diz, é simples: "Liste uma ou duas coisas pelas quais você tem um orgulho especial". Pode ser que tenha acabado de publicar um livro ou um estudo de caso bem aceito; talvez tenha conquistado uma avaliação de desempenho acima da média no último trimestre. "Agora, de repente", diz ela, "quando eu ouvir a respeito das realizações ou ideias de um colega, estarei mais receptiva a elas, pois me lembrarei de que não sou insignificante".

PROBLEMA: EXCESSO DE TRABALHO EM EQUIPE

Como abordar: crie lugares distintos para construir consenso e para o confronto.

A maioria dos gestores é colocada em um paradoxo, em termos de orientações que passam às suas equipes, diz Thompson. "Por um lado, estamos dizendo 'Você tem que chegar ao topo' e, por outro lado, dizemos, 'Trabalhe bem em equipe'.

Assim, quando as pessoas chegam às reuniões, não sabem o que fazer: devo usar o chapéu 'trabalho bem em equipe' ou o 'gênio solitário'?"

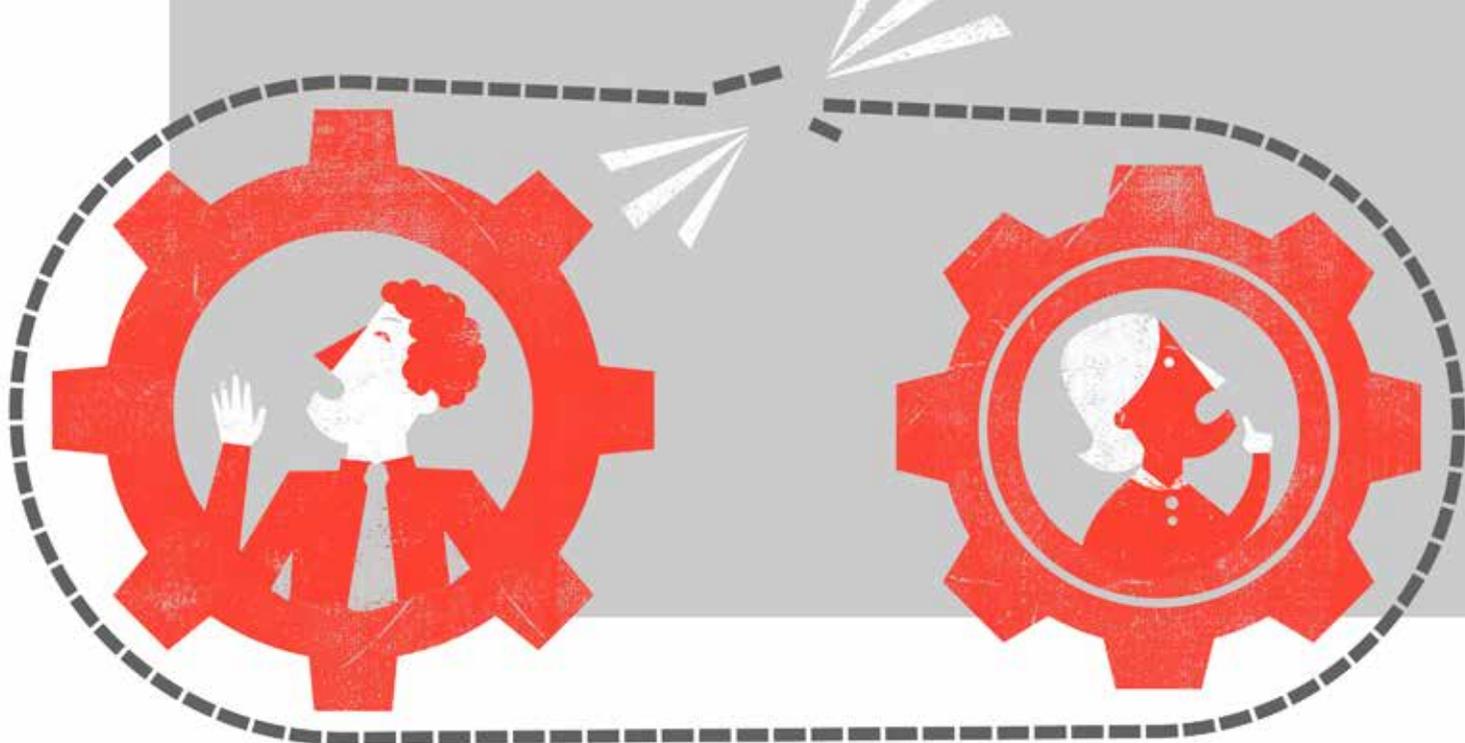
O problema, obviamente, é que ambos os chapéus são excelentes, mas apenas em determinadas situações. Como a maioria das pessoas não está em busca de conflitos perturbadores, o chapéu do trabalho em equipe, mais especificamente, pode se tornar um obstáculo.

Thompson cita um episódio no Rhode Island Hospital, onde, em 2007, três neurocirurgiões diferentes fizeram uma incisão no lugar errado da cabeça de um paciente. Em cada caso, o pessoal de apoio estava tão envolvido com o trabalho em equipe, que não chamou a atenção dos cirurgiões para o erro ou não o fez de forma agressiva o suficiente, para fazê-los admitirem seu erro.

Poucas decisões de negócios têm implicações tão drásticas como essa. Mas as expectativas ambíguas dos gestores, combinadas com um desejo padrão de trabalho em equipe, pode, ainda assim, paralisar a comunicação necessária. "É como estar em um jantar e não ter ideia de qual talher usar; então, nesse caso eu não vou nem comer", diz Thompson.

Uma tática para evitar essa armadilha é eliminar a ambiguidade. Thompson e Menon recomendam a criação de "ringues de boxe", situações em que todos conhecem as regras básicas do embate de conversação e já sabem que não são ataques pessoais. "Quando estamos no ringue de boxe, não estou tentando ser legal com você. Estou tentando apontar falhas da sua abordagem", diz Thompson. "No entanto, é importante saber que estar em um ringue de boxe significa que nós dois sabemos que não estou te atacando, mas sim sendo exigente em relação ao problema." Para a construção do consenso, "sentar ao redor de fogueiras" toma a abordagem de conversa.

Thompson diz que as empresas podem implementar essa tática, literalmente, designando uma sala de conferências como ringue e outra como fogueira, em vez de apenas tratar cada sala padrão sem janelas de forma idêntica (e ambígua). "Devemos levar mais em conta o modo como o ambiente físico e todos os seus apelos sugestivos influenciam o comportamento das pessoas", explica ela. "É uma maneira de reduzir de forma abrangente os riscos por ter iniciado esses conflitos produtivos."



PROBLEMA: ESPECIALIZAÇÃO EXCESSIVA Como abordar: reformule o problema para que não haja necessidade de especialização alguma.

Pode parecer óbvio que, ao se deparar com um problema difícil, o impulso inicial é trazer os melhores especialistas para resolvê-lo. Só que, às vezes, é melhor não fazer isso, pois a experiência pode atrapalhar.

Veja este exemplo: em 2008, uma equipe de bioquímicos universitários estava frustrada por não ter obtido êxito em uma série de problemas complexos de dobramento de proteína. Em vez de buscar a colaboração de mais especialistas, decidiram pedir ajuda a milhares de jogadores amadores on-line. A abordagem engenhosa dos cientistas foi a de apresentar as simulações da proteína como um jogo de quebra-cabeças chamado Foldit. O estrategema deu certo: "Os jogadores, muitos dos quais nunca tinham cursado biologia, resolveram o problema em duas semanas", Thompson diz, "porque não foram influenciados pelas suposições dos biólogos".

Thompson não defende que os gestores sejam totalmente indiferentes à especialização. No entanto, em situações nas quais o *know-how* não resolveu, se recomenda abstrair dos detalhes do problema e explorar sua estrutura mais profunda. Foi assim que os biólogos conseguiram usufruir da capacidade de correspondência de padrões dos não especialistas, e é assim que os tomadores de decisão experientes podem contornar seus próprios vieses idiossincráticos e pontos cegos.

Consideremos, por exemplo, a questão difícil sobre quais alunos de doutorado terão mais pro-

habilidade de sucesso em seus programas. Na década de 1970, Robyn Dawes, psicólogo da Universidade do Oregon, analisou o desempenho de antigos alunos de doutorado na esperança de modelar um procedimento simples e eficaz para selecionar novos candidatos a doutorado. O modelo de Dawes baseou-se em fatores que a comissão do processo seletivo já acreditava serem importantes, como notas, pontuações da prova GRE e qualidade da instituição de graduação. Mas, criticamente, seu modelo oferecia uma forma mais precisa e consistente de combinar esses fatores, do que as opiniões intuitivas e idiossincráticas do comitê de especialistas. "O resultado final é que o modelo de um tomador de decisões é melhor do que o próprio tomador de decisões", diz Thompson. Afinal de contas, modelos estatísticos não têm vieses de longa data sobre quais fatores são mais importantes; também não têm dores de cabeça, nem ficam cansados.

Mas, nem sempre é necessário criar um modelo estatístico para contornar a armadilha da especialização, diz Thompson. Ao contrário, podemos obter benefícios semelhantes apenas convidando, para participar do seu processo de tomada de decisão, alguém que traga uma experiência diferente para a equipe. "É possível que essa pessoa seja alguém com quem você não se dá bem", admite Thompson. "Mas, se conseguir colocar isso de lado, elas podem ter uma maneira completamente diferente de enxergar o meu problema."