

Management and Performance Associates – Março 2014

Luz! Câmera!... Colaboração!

Circunstâncias específicas da vida nos levaram a um estúdio de televisão várias vezes durante o mesmo mês. Nossa tarefa não era desafiadora, e sim gratificante: observar, em um programa produzido e transmitido ao vivo, a interação entre as pessoas que o realizavam.

Quem nunca esteve em um estúdio de televisão durante a realização de um programa ao vivo, poderia pensar que nada acontece enquanto os atores ou apresentadores estão “no ar”, que todos estão quietos – no mais absoluto silêncio. Grande engano! Embora todos estejam em “algum tipo de silêncio”, todos estão em ação.

O que acontece por trás das câmeras é fascinante, pois trabalham mais pessoas do que se poderia imaginar. E o mais interessante, para quem conhece de perto o dia a dia das empresas e das grandes corporações, é que todos e cada um dos que estavam ali naquele momento:

- Tinham clareza quanto ao resultado individual e coletivo a alcançar, apesar de não responderem a um mesmo gestor.
- Não tinham dúvidas sobre seu papel específico, sabendo exatamente quando iniciar sua tarefa, quando abandoná-las e as consequências de não realizá-las.
- Conheciam exatamente o tempo disponível para realizar a tarefa, o tempo transcorrido e o faltante. Longe de queixarem-se da falta de tempo, administravam muito bem o disponível.
- Sabiam exatamente onde poderiam e deveriam ficar e onde não.
- Não pareciam incomodados por realizar tarefas menores, conscientes de que suas tarefas eram tão importantes quanto as das pessoas que estavam frente às câmeras.
- Estavam abertos a colaborar com os demais no momento correto.
- Estavam dispostos e prontos a fazer ajustes e mudanças imediatos.
- Eram conscientes dos possíveis riscos presentes ao seu redor e de como evitá-los.

- Tinham habilidade de comunicar-se, ao mesmo tempo, com uma terceira pessoa por meio de um comunicador portátil, pessoalmente (e em voz baixa) com a pessoa à sua frente e por sinais com alguém mais distante.
- Sabiam perfeitamente que a expressão “não é comigo” não era uma opção válida.
- Sentiam-se confortáveis trabalhando em um ambiente de alta adrenalina e pressão.
- Sabiam claramente que não podiam deixar nenhum colega fracassar em sua tarefa e estavam dispostos a ajudar.
- Estavam contentes, sorriam e pareciam curtir o trabalho.
- Celebravam as conquistas.

Relendo essa lista poderíamos dizer que um grupo de pessoas trabalhando juntas (não necessariamente todas do mesmo departamento) e colaborando plenamente umas com as outras, três elementos estão presentes:

a) Clareza da tarefa e do resultado final coletivo, sem esquecer-se do impacto de não dar a sua “pequena contribuição”.

b) Satisfação pelo trabalho, por menor que seja, demonstrando uma alta motivação.

c) Ter o perfil correto, não apenas em relação às competências adequadas, mas também para lidar com a adrenalina mencionada, demonstrar seu comprometimento - apesar da repetitividade do trabalho - e ter a clareza de que “o show deve continuar”, aconteça o que acontecer.

Vejamos o que os líderes podem fazer para que um grupo de pessoas que trabalham juntas, tenham um comportamento genuinamente colaborador.

No seu papel de líder de equipe:

1 | Torne a vida das pessoas mais fácil

- Estabeleça um vínculo amistoso, de respeito e inteligência emocional.

- Seja um bom comunicador. “O Que”, “Por que”, “Para Que”, “Quando”, “Quem”, “Quanto”, deveriam ser expressões de seu repertório habitual.
- Seja confiável, confie, delegue, dê autonomia. Eles são os melhores.
- Envolve-os no processo. Eles sabem melhor do que você como fazer as coisas.

2 | Busque e enfatize a diversidade

Saia de sua zona de conforto, busque e rodeie-se das pessoas mais diversas possível quanto à personalidade, raça, gênero, idade, orientações culturais, sexuais e de estilos de trabalho.

Não se trata de liderar o “Batalhão Sim Senhor”, e sim de liderar pessoas que buscam constantemente a inovação e a criatividade. Aprenda com eles.

3 | Seja um líder genuinamente colaborativo

- Facilite o pensamento coletivo. Acredite: várias cabeças, estimuladas, pensam muito melhor que a sua sozinha.
- Compartilhe o “O Que”, “Por Que” e “Para Que” da tarefa. Pergunte o “Como” realizá-las, solicitando ideias, abordagens, sugestões, melhorias.
- Defina claramente papéis e responsabilidades, mas permita que eles evoluam e cresçam, fazendo um rodízio regularmente para que as pessoas possam desenvolver-se além de sua zona de conforto.
- Ofereça feedback imediato, baseado em fatos observados e no impacto no resultado. Não adjective. Escute o que os demais têm a dizer (e diga a eles que você está aberto a escutar). E mais, incentive-os a dar feedback a você.
- Acredite que um grupo colaborativo é muito mais poderoso e que pode chegar muito mais longe.
- Recrute e selecione bem. O truque é conhecer muito bem o trabalho que o candidato realizará, as competências requeridas e buscar o perfil mais adequado investigando se o candidato as tem e suas motivações.

4 | Destrua a cultura de silos

Patrick Lencioni afirma que os silos organizacionais não são outra coisa que as barreiras existentes entre áreas ou departamentos e, sem dúvida, trazem muita frustração dentro de qualquer organização. A chave para destruir esse *modus operandi* é oferecer constantemente contexto, criar um estado de “propósito comum e interdependência”. Isso implica em definir uma meta única, qualitativa, em um horizonte de tempo e compartilhada por todos os níveis da organização. Por exemplo: ‘Expandir a oferta em seis meses para atender a demanda’. Todos os olhos miram o mesmo alvo.

Faz tempo que não vamos à emissora, mas os aprendizados ficaram. Antes de nos despedir, gostaríamos de lembrar que os tempos mudaram e continuam mudando muito rapidamente, e com eles, as condições de trabalho, tecnologia, gerações e as expectativas das pessoas.

O mundo mudou e não há mais lugar para líderes coercitivos e que não valorizam a colaboração.

O futuro se escreve com C maiúscula, de Colaboração.

Embora o programa de TV que participamos não fosse o *Today*, da *NBCUnivision*, compartilhamos com vocês um vídeo, que ilustra muito bem um grupo de pessoas trabalhando de forma colaborativa.

<http://youtu.be/IZg4k3ULcfE>

Até a próxima! Seu feedback é muito bem-vindo!