

## Management and Performance Associates – Julho - Agosto 2015

### Devo tomar a decisão sozinho ou envolver minha equipe?

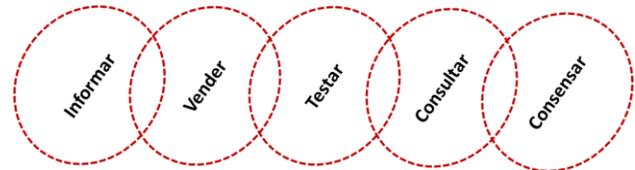
Desde o início da crise, a economia grega teve uma retração de 22%, tornando-a equivalente à riqueza gerada pela cidade de Miami, na Flórida. A taxa de desemprego atingiu a marca de 25%. Todos vimos longas filas de aposentados sacando o limite diário nos caixas eletrônicos localizados em frente aos bancos, que ficaram fechados por semanas. As bolsas de valores ao redor do mundo caíram devido à incerteza em relação à decisão que a Grécia tomaria, que poderia levá-la a sair da zona do Euro. O Primeiro Ministro Alexis Tsipras teve que enfrentar o dilema que envolvia aceitar as condições de seus credores ou consultar a população através de um referendo.

Não estamos julgando as ações do primeiro ministro. Estamos utilizando esta metáfora para explorar o momento no qual um líder deve tomar uma decisão sozinho ou envolver sua equipe, e em que grau.

Primeiramente, não vamos confundir o ato de envolver o grupo na tomada de decisão com o ato de delegar a decisão para a equipe. Como um dos nossos sócios costuma dizer, “A vida é mais complicada do que uma apresentação de PowerPoint” (ou uma *newsletter*).

No papel, é fácil identificar onde um gestor deve estar no **Continum de Tomada de Decisões** (veja abaixo). No entanto, na prática, essas divisões não são tão claras. Quanto mais à direita no *continnum*, mais envolvida a equipe está, o que acaba gerando engajamento. Quanto mais à esquerda do *continnum*, menos a equipe está envolvida e, no máximo, ela cumprirá a decisão.

#### Continum de Tomada de Decisões



#### Informar

Esta abordagem simplesmente comunica à equipe uma decisão já tomada. Não há espaço para discussão uma vez que a escolha já foi feita nos níveis hierárquicos mais elevados, ou envolve questões de cumprimento com as políticas, regulamentos e legislações que regem o ambiente de negócio. Líderes transparentes devem constantemente comunicar aos membros de sua equipe qual abordagem de decisão será utilizada. Alguns gestores gostam de envolver seus funcionários em questões que não são discutíveis, causando uma falsa ideia de que o tema está aberto para o debate, o que acaba por frustrar e desmotivar os envolvidos. Ao usar essa abordagem, deve-se deixar claro que a única coisa que se espera é que a decisão seja crumpida.

#### Vender

Assim como a abordagem Informar, esta anuncia uma decisão que já foi tomada. A diferença está no foco do gestor que, neste caso, está nos benefícios da decisão (se eles existirem). Enfatizar benefícios que não são percebidos pela equipe, pode ser interpretado como manipulação, gerando desmotivação e frustração na equipe. Esta abordagem é eficiente quando o gestor se mostra aberto a esclarecer as preocupações dos membros da equipe. Quando bem utilizada, esta abordagem aumenta a compreensão do grupo sobre a decisão

tomada. Porém, o comprometimento da equipe ainda está longe.

### **Testar**

Esta abordagem é eficiente quando o gestor não está seguro sobre a decisão, e a leva ao grupo para obter *feedback*. Essa abordagem se parece com a de Informar, complementada pela seguinte pergunta “Estou esquecendo algo?” Os líderes devem estar abertos a mudar sua decisão caso a equipe apresente riscos e desvantagens que não haviam sido previstos. Repetindo: se não há espaço para mudar a decisão, continue com a abordagem Informar.

### **Consultar**

Líderes participativos devem favorecer esta abordagem quando a decisão pode ser tomada após consultar a equipe e obter sua percepção sobre o assunto. Essa atitude promove a discussão e a participação dos membros da equipe, fazendo com que os mesmos sintam que suas opiniões são importantes. Uma boa abordagem inclui diversas perguntas abertas para sondar as ideias, uma vez que o líder precisa ter a perspectiva da equipe. É importante que o gestor deixe claro que ele está apenas consultando o time e não delegando a decisão a ele, de forma a não gerar falsas expectativas.

### **Consensar**

Esta abordagem deve ser reservada para as poucas ocasiões nas quais os líderes sentem-se confortáveis em dizer “Estarei feliz com o que decidirmos”. O gestor também é parte da equipe e participa como um igual na tomada de decisão. No entanto, consenso toma tempo. Se houver uma restrição importante de tempo, o gestor deve compartilhar essa preocupação com a equipe e adotar o Consenso Qualificado. Ou seja, caso o consenso não aconteça a tempo, o gestor, baseado

em todas as discussões até então, assume a responsabilidade de tomar a decisão sozinho.

Nós entendemos que algumas situações não permitem o envolvimento da equipe. Portanto, aproveite as que permitem, sempre que puder. Isso estimula o comprometimento, faz com que os membros da equipe sintam que suas opiniões e ideias contam e dá a eles senso de propriedade.

**Até a próxima newsletter. Seu feedback é muito bem-vindo.**