

5 PERGUNTAS A **PATRICK LENCIONI**

EM SEU TRABALHO COMO CONSULTOR DE GESTÃO, PATRICK LENCIONI DESCOBRIU QUE A MAIORIA DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS TEM ORIGEM NAS RELAÇÕES HUMANAS DISFUNCIONAIS. EM 1997, FUNDOU O TABLE GROUP, PARA ASSESSORAR EMPRESAS NA MONTAGEM DE EQUIPES DE TRABALHO MAIS EFICIENTES, QUE CONTRIBUAM PARA A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA CORPORATIVA SAUDÁVEL. DESDE ENTÃO ESCREVEU *OS CINCO DESAFIOS DAS EQUIPES, SUA CARREIRA EMPACOU?* (AMBOS, ED. CAMPUS/ELSEVIER) E *OBSESSÕES DE UM EXECUTIVO EXTRAORDINÁRIO* (ED. RECORD). ELE ANALISA AS DINÂMICAS DE GRUPO E DESENVOLVE A IDEIA DE QUE, SE O CONFLITO É POSITIVO PORQUE ESTIMULA O DEBATE, A RIVALIDADE É PREJUDICIAL POR DIMINUIR A PRODUTIVIDADE E DESPERDIÇAR RECURSOS.

O que levou o sr. a pensar em equipes e em que se baseia sua metodologia?

Comecei minha carreira na Bain & Co. como consultor. Quando éramos contratados para analisar os custos ou a estrutura de marketing de uma empresa, a avaliação sempre acabava nos problemas de liderança que impediam a implementação das ideias. Lembro-me de dizer a um cliente: "Estamos fazendo toda esta análise de marketing e gastando todo este dinheiro quando o problema real é que os profissionais de marketing e de planejamento estratégico se sabotam. Esse é o problema a resolver". E o cliente me respondeu: "Bem, eu não sou pago para fazer esse trabalho". Foi quando pensei que um dia eu o faria, porque é importante.

Sou grande observador das pessoas e da dinâmica dos relacionamentos;

meu conhecimento se baseia nisso. Quando, alguns anos atrás, falei com Jim Collins [autor de *Feitas para Durar*] e lhe disse que não fazia análise quantitativa ou estudos de laboratório em minhas pesquisas, ele me respondeu que isso era válido, que tudo dependia do que meus clientes acreditavam que funcionaria.

Dessa forma, vou às reuniões, observo o que acontece e, quando vejo que as coisas não fazem sentido, não tenho medo de fazer perguntas estúpidas ou observações óbvias. E a toda hora as pessoas me dizem: "Não tínhamos percebido!".

Como o sr. avalia se uma empresa é saudável e quais são os problemas mais comuns que encontra?

Não existem empresas 100% saudá-

veis. Da mesma forma, não existe uma empresa que não precise melhorar. As mais conscientes de suas necessidades são as mais saudáveis. Um problema que vejo com frequência é que se perde muito tempo falando de temas sem importância. Outro é que se evita o conflito, não há debate positivo sobre assuntos importantes. Creio que em cada reunião de trabalho deva haver algo com que valha a pena se preocupar. É preciso sofrer um pouco de angústia saudável.

O sr. é a favor de conflitos. Por que acredita que há pessoas que os evitam nas reuniões?

Definitivamente, conflito é bom. Não o conflito em si, mas o que nasce dele. Se nada vai gerar conflito, então cancele a reunião. Isso posto, não conheço uma só empresa que não tenha algo com que valha a pena se preocupar.

As pessoas costumam evitar o conflito porque creem que discutir durante as reuniões é inadequado e por se sentirem fracas em discussão. É preciso gente que não tema o debate.

Por outro lado, vale alertar, a rivalidade interna não é nada boa. Destroí os grupos. O foco da competição deve estar fora. Sou treinador de futebol juvenil e o que os jovens querem é ganhar partidas contra outros times.

A ideia de que a gerência de marketing e a de vendas desejam superar uma à outra não é saudável. Às vezes, o trabalho do gerente de marketing é sacrificar seu departamento para que as vendas melhorem sabendo que, no final do dia, sua equipe dará valor à qualificação coletiva, não à individual. Uma pessoa individualista e competitiva, com ego grande, não costuma ser um bom jogador de equipe.

O argumento de que rivalidade interna faz bem é manipulador. Precisamos unir as pessoas em torno de um bem maior. Muitas empresas já entendem isso, mas há uma grande diferença entre compreender algo e ser capaz de transformá-lo em ação.



Como diminuir a lacuna entre o reconhecimento e a ação? Como pôr o interesse dos outros acima do próprio?

Começa-se por aumentar o nível de confiança. Para isso, é preciso colocar as pessoas em uma posição em que a maior vulnerabilidade seja permitida. Elas podem admitir que não conhecem as respostas a certas questões? São capazes de reconhecer um erro? Pedem ajuda ou estão dispostas a pedir desculpas? São francas sobre seus defeitos, qualidades e erros?

É isso que lhes permitirá envolver-se em um conflito de maneira saudável. Não se pode simplesmente dizer à equipe: "Criemos mais conflitos a partir de agora". Se não existir liberdade para tanto, elas não se envolverão em conflitos e provavelmente estão certas em não fazê-lo.

O que nós fazemos, como consultores, é incrementar a confiança nas empresas-cliente com atividades muito específicas e aplicadas, criadas para que as pessoas se abram com os colegas. Em geral, os níveis de confiança crescem drasticamente em questão de horas.

Eu não creio que o trabalho em equipe seja algo inerente ao ser humano; acho que as pessoas buscam defender o próprio interesse. Mas, por outro lado, acredito que elas queiram trabalhar juntas. A questão é conduzi-las para chegar até lá. É como no casamento. A pessoa não se casa dizendo: "Vou me abrir por completo para essa pessoa e serei totalmente vulnerável". [O processo] tem tempo próprio e, se não se estiver disposto a trabalhar nisso, não funcionará.

O sr. pode dar exemplos de empresas que criaram equipes realmente funcionais?

A Southwest Airlines é uma delas. É uma das empresas financeiramente mais bem-sucedidas da indústria norte-americana nos últimos 30 ou 40 anos, em um setor bem hostil. Todos seus concorrentes procuraram imitar



Foto: HSM Group

sua estratégia ou suas táticas, mas a maior vantagem competitiva da Southwest é ter criado sólidas equipes de trabalho funcionais.

A Chick-Fil-A, rede de *fast-food* que faz sanduíches de frango, foi outra que compreendeu a importância das equipes funcionais. É muito rentável. As pessoas começam a trabalhar lá e ficam para o resto da vida; gostam de "pertencer".

As histórias dessas empresas são extraordinárias, principalmente se comparadas com suas rivais. Trabalhar em uma companhia aérea ou fazer sanduíches de frango são trabalhos geniais? Não. Mas essas companhias

desafiam a sabedoria convencional porque construíram culturas saudáveis; não há melhor vantagem competitiva do que essa.

Uma cultura sustentável de trabalho em equipe, que favoreça a confiança e o conflito positivo, é o melhor diferencial de uma organização. Na verdade, o que torna grande uma equipe é que tenha alcançado seus objetivos. Não significa que tais empresas sejam as mais ricas, mas que, de maneira coerente, são as de maior sucesso.

HSM Management

Entrevista de Chris Stanley