Os opostos se atraem? Sim!

As empresas recorrem cada vez mais a equipes multifuncionais, compostas por pessoas cada vez mais diversas. Livros e especialistas concordam: apenas um desafio irresistível pode fazer os diferentes unir forças. Aprenda a projetar esse desafio. ***Artigo Harvard***

Não é fácil fazer pessoas completamente diferentes trabalhar como uma equipe. Disputas por "território", sistemas de incentivo que recompensam o desempenho individual em vez do coletivo e a desconfiança que nasceu com reestruturações e aquisições constituem pedras no meio desse caminho. Ainda assim, as empresas apostam cada vez mais em equipes multifuncionais em todos os níveis para gerar idéias inovadoras, pois é mais crucial que nunca fazer "brotar" o pensamento original.

Então, como superar as barreiras para o trabalho em equipe e conferir o sentido de união a um grupo improvável de colaboradores? Apresente-lhes um desafio irresistível, recomendam os consultores Patrick McKenna e David Maister no livro *First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals* (ed. Free Press, 2002).

Os desafios de uma equipe podem assumir diversas formas, desde um projeto complexo até uma cruzada pela melhoria de processos, passando por um inimigo a vencer ou pela oportunidade de ser o azarão vencedor. A crise e a pressão para completar uma tarefa de vulto num período curto (o lançamento de um novo sistema tecnológico ou de uma campanha publicitária da marca) representam tipos de desafio adicionais.

"Uma proposta eletrizante ou prazos agressivos deixam os membros da equipe sem tempo para boicotar um ao outro ou enfrentar-se", argumenta Allan Steinmetz, fundador e presidente da Inward Strategic Consulting, empresa de *branding* sediada nos Estados Unidos.

Independentemente das várias formas que o desafio em equipe pode assumir, todas elas compartilham um propósito: satisfazer a profunda necessidade que a maioria das pessoas tem de participar de algo maior do que elas mesmas. "Esse sentimento vem em primeiro lugar para as pessoas", sustenta Judith Glaser, autora do livro *Creating We: Change I-Thinking to We-Thinking and Build a Healthy, Thriving Organization* (ed. Platinum Press, 2005).

COMO PROJETAR O DESAFIO

O fato é que definir o desafio e inspirar a equipe a alcançá-lo requer muito esforço. "Em primeiro lugar, o líder da equipe deve estar genuinamente interessado em fazer as pessoas se superar", diz Maister. "Ele também precisa entender que a mudança

do trabalho individual para o realizado em equipe não é um processo intelectual, mas emocional. Assim, é necessário seduzir as pessoas, passo a passo, para que colaborem e funcionem como equipe."

Os líderes de equipe mais eficazes recorrem às seguintes táticas:

1. Compartilham o máximo de informações que podem compartilhar. "Todo mundo quer sentir-se um insider, por dentro do que está acontecendo", diz John Coleman, sócio-fundador e presidente da empresa de marketing VIA Group, que testou a idéia com sua equipe e aprovou-a. Judith Glaser encoraja todos os seus clientes a "abrir os armários da empresa e colocar na mesa os fatos brutos".

Katie Buckley, executiva da Siemens Medical Solutions USA, conseguiu unir líderes de diferentes unidades de negócios desafiando-os a desenvolver juntos uma descrição gráfica da estratégia competitiva da empresa para um projeto de nove meses em 2004. O esforço do time resultou em um diagrama das iniciativas que deixariam os rivais para trás e gerou parcerias entre as unidades. "Nós crescemos por meio de aquisições e, portanto, a integração era o grande desafio por trás de elaborar o diagrama", explica Buckley.

2. Proporcionam a dose certa de orientação. Convide os membros da equipe a oferecer idéias de como vencer o desafio. Ajude-os a comunicar-se fazendo perguntas diretas a cada um: "Quais são suas idéias? Que contribuição inovadora você pode dar a esse projeto?". Mas gerencie essa participação com orientações gerais sobre a geração de idéias e a tomada de decisões.

Brian Zanghi, presidente da Pragmatech Software, adotou essa abordagem com sua equipe de executivos assim que entrou na companhia para promover o trabalho multifuncional. Não foi tarefa fácil: metade dos executivos era nova, a organização tinha uma cultura hierárquica e a velha guarda se sentiu desconfortável com a "mistura".

Para superar tais barreiras, Zanghi pediu que cada executivo da equipe usasse sua *expertise* para gerar idéias de iniciativas multifuncionais e proporcionou, paralelamente, a estrutura necessária para o *brainstorming* deles ao colocar as idéias à prova, perguntando: "Como essa idéia fará com que os clientes utilizem nossos produtos mais rápido do que antes?".

3. "Esticam" as pessoas além de suas habilidades atuais. Ofereça às pessoas a oportunidade de utilizar habilidades que elas normalmente não exercitam no trabalho cotidiano. Assim, elas ganharão a experiência de pensar de novas maneiras, ingrediente-chave para a colaboração eficaz, e poderão tornar-se também importante fonte de inovação.

Stacy DeWalt, vice-presidente de marketing da firma de consultoria Pitney Bowes, testou esse enfoque com sua equipe recentemente. Ela reuniu 25 pessoas que tinham grande *expertise* em áreas distintas -publicidade, relações públicas, web- para um *brainstorming* sobre como mudar as percepções do público-alvo da empresa e aumentar a importância de seus produtos e serviços para determinada categoria de potenciais clientes.

4. Providenciam para que o processo seja divertido e o resultado factível e visível. Injete diversão no desafio de sua equipe. DeWalt, por exemplo, projetou a

sessão de *brainstorming* para que mimetizasse a série de TV *The Apprentice*, um *reality show* de candidatos a executivos em busca de emprego, comandado pelo empresário Donald Trump. O gerente-geral da empresa fez o papel de Trump, por exemplo.

Mas DeWalt deixou bem claro que o exercício ia muito além da diversão. "Contamos à equipe que a empresa destinaria fundos para implementar as melhores idéias." Os participantes também perceberam que seu trabalho "apareceria". Ao final da sessão, as idéias registradas foram levadas para a sala da diretoria no sexto andar, onde estavam todos os executivos seniores.

E qual foi o resultado disso tudo? Quatro das melhores idéias da equipe foram incorporadas no plano de marketing da empresa.

5. Ajudam as pessoas a "sentir" o desafio. Projete exercícios que permitam à equipe vivenciar o desafio visceralmente. Leve em consideração as táticas utilizadas pela Saturn, divisão da General Motors, quando desafiou suas equipes de relacionamento com as revendas a gerar uma idéia para "surpreender e encantar" os clientes. Chris Bower, líder dessa iniciativa, conta que a empresa desenhou um curso de treinamento em valores essenciais da Saturn no qual cada equipe construía uma bicicleta para aprender a como trabalhar melhor em grupo. Em seguida, as equipes tinham de projetar uma "experiência de entrega" que "surpreendesse e encantasse" o novo dono da bicicleta.

Depois que os times desenvolveram suas estratégias, facilitadores trouxeram crianças da comunidade local à sala e as apresentaram como os novos donos das bicicletas. Ninguém sabia de nada. E os times não apenas surpreenderam e encantaram as crianças como também foram "surpreendidos e encantados", diz Bower. "Assim, desenvolveram uma compreensão visceral do que estavam tentando atingir. E ficaram muito motivados." ●

O artigo foi escrito por Lauren Keller Johnson, colaboradora da **Harvard Management Update**.