

FALLING STARS vs A-TEAM

A LIÇÃO DOS CAMPEÕES

HORACIO GÓMEZ
SOCIO SINTEC





OS GERENTES DOS A-TEAMS PODEM COMBINAR E DEFINIR UM OBJETIVO COMUM: A LUCRATIVIDADE DO NEGÓCIO.

Dizem que quem não estuda e assimila a história está condenado a repeti-la. Alguns dias atrás, eu estava pensando sobre os recentes fracassos de duas estrelas do esporte, LeBron James e Cristiano Ronaldo, e lembrei-me de um artigo que escrevi há apenas alguns anos e que ainda é o mesmo (ou talvez mais) relevante hoje.

Quando LeBron assinou com o Lakers em julho de 2018, ele foi o sétimo na lista de maiores pontuadores da história. Em março de 2019, ele teria subido para o quarto lugar neste ranking, superando Michael Jordan, Wilt Chamberlain e Dirk Nowitzki. No entanto, pela primeira vez em suas últimas 13 temporadas, James não conseguiu que seu time se classificasse para os Playoffs. Possivelmente, o melhor jogador atual da liga, hoje está passando a pós-temporada em descanso vergonhoso.

No mesmo mês em que LeBron deixou o Cavs no ano passado, algo semelhante aconteceu no futebol: depois de deixar o Real Madrid, sua casa há quase 10 anos, Cristiano Ronaldo assinou com a Juventus de Torino. Sua primeira temporada com a Juve deixou muito a desejar e apenas alguns dias atrás o menos esperado aconteceu: um dos principais craques do futebol europeu foi deixado de fora da Liga dos Campeões, perdendo para o Ajax.

A lição é repetida: os campeonatos não são alcançados por uma super estrela por conta própria, mas por uma equipe de primeiro nível que encontra a fórmula para aumentar seu desempenho e fazer com que seu trabalho em conjunto valha mais do que a soma das contribuições individuais. Vale a pena revisar a reflexão de um par de anos atrás: o que faz um A-Team?

Lembro-me da cena há alguns anos: a apresentação dos resultados de um longo e complexo projeto de consultoria que terminou com a explanação de expressões de satisfação e desafios cumpridos, entre outros, como:

- ☞ "Eu parabeneizo vocês, nós fizemos isso"
- ☞ "Muito obrigado, que bom trabalho em equipe"
- ☞ "Conseguimos isso juntos... houve momentos de atrito, mas no final todos nós fomos pelo mesmo objetivo"
- ☞ "Eu não acho que teríamos alcançado este resultado se não tivéssemos conseguido trabalhar em equipe e com uma atitude de ganha-ganha"

Por um momento, a atmosfera e a camaradagem que vivi me fizeram sentir que eu estava assistindo à equipe vencedora da English Football League enquanto eles estavam celebrando no vestiário; mas não, eu estava em uma sala de reuniões com o CEO e seus relatórios de primeiro nível: Comercial, Operações, Finanças e Recursos Humanos, entre outros.

Em 17 anos de experiência como consultor e assessor de confiança, tive o privilégio de trabalhar em diferentes indústrias em toda a América Latina, tanto com grandes conglomerados, como com empresas regionais e cheguei à conclusão de que as organizações que alcançam os resultados rapidamente e com sucesso compartilham um elemento organizacional:

UM A-TEAM NO NÍVEL EXECUTIVO

1. Eles tomam decisões fluida e rapidamente
2. Eles são capazes de implementar com sucesso mudanças importantes em sua organização em um curto espaço de tempo
3. Alcance os resultados esperados

Gregg Popovich, que é considerado um dos melhores treinadores da história da NBA e que tem o recorde de temporadas consecutivas nos playoffs da NBA (19 - San Antonio Spurs), disse em uma entrevista recente "it's not about any one person. You've got to get over yourself and realize that it takes a group to get this things done and transcend..." Certamente isso se aplica da mesma maneira na pauta, como nos negócios.

Não é mais suficiente ter executivos que sejam A-players, este artigo pretende descrever as características e os benefícios de atuar como uma equipe A-team, bem como as consequências de não fazê-lo.

DO CAMPO AO MUNDO CORPORATIVO

A letra "A" é comumente relacionada a "o melhor", "o primeiro lugar" ou "a classificação mais Premium", mas decidi nomear o A-Team porque o elemento fundamental intrínseco é a coordenação profissional que existe entre uma equipe de executivos de primeiro nível em uma organização.

Para começar, a coordenação tem suas origens no grego: "combinar" ou "ajustar"; então, o termo pode ser usado para nomear a combinação de elementos simultâneos que, embora diferentes, são consistentes.

Eu enfatizo a definição porque o termo é comumente usado para descrever situações homogêneas ou altamente desejáveis, e isso é incorreto. Beethoven tem coordenação disruptivas e diferentes entre si; alguns, até, não são tão agradáveis para o ouvido, mas no final do dia eles são uma combinação e ajuste de sons que se juntam a uma melodia musical.

Os gerentes dos A-Teams são então um grupo de profissionais com diferentes níveis de treinamento, nível de experiência e habilidades, algumas vezes antagônicas, que são capazes de SE COMBINAREM E SE AJUSTAREM com um objetivo comum: a lucratividade do negócio.

Em uma de suas análises sobre o assunto, Jim Collins descreve: "We found, instead, that they first got the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats. And then they figured out where to drive it."

Minha maneira de interpretar essa frase de Jim Collins é que o resultado esperado de uma boa equipe com uma estratégia ruim ou não, pode ser melhor do que o resultado de uma boa estratégia executada por uma equipe ruim.

8 CARACTERÍSTICAS DOS GERENTES DOS A-TEAMS ◆◆◆

1. FALAM NO PLURAL E SÃO INCLUSIVOS

“Conseguimos”, “O que fizemos”, “Nossa decisão é ...”. Ter um alto grau de autoconfiança e saber que não há necessidade de brilhar individualmente os faz entender que o que foi alcançado é um esforço coletivo em que todo mundo cumpre o seu papel, age com responsabilidade, de forma que a engrenagem toda mova harmonicamente para o mesmo objetivo.

2. FALAM NA FRENTE COM SINCERIDADE

A coordenação não é muda, tem som. Um A-team não brinca, confronta e discute dados concretos.

3. SABEM OUVIR E RECEBER FEEDBACK

A coordenação deve ter forte execução, portanto, quem não escuta não é harmônico. A coordenação atinge sua perfeição baseadas em feedbacks constantes entre quem as compõe e as escuta.

4. SE COMBINAM

Quem compõe um A-team entende suas forças e fraquezas individuais e coletivas, compensam as carências de uns com as forças de outros e apoiam-se (sem subsidiar-se), a fim de construir um modelo de trabalho em equipe que combina com as competências existentes. E quando percebem que precisam, como grupo, de alguma competência, buscam, em acordo mútuo, apoio externo.

5. ESTIVERAM NO LUGAR DO OUTRO

Em algum momento de sua vida profissional, eles estão em uma área que não é a que atualmente administram e, portanto, entendem os problemas que sua equipe vive no dia-a-dia.

6. SE ENCAIXAM

Eles sabem como escolher suas batalhas. Se confrontam quando precisam confrontar, e cedem quando devem ceder e inclusive adotam o código de “um por todos, todos por um”, quando a situação

o justificar. Elemento chave da equipe que evitará fricção e atrito.

7. CELEBRAM COMO UMA EQUIPE

De qualquer forma, mas sempre uma conquista culmina com uma celebração coletiva.

8. TÊM UM RELACIONAMENTO FORA DO TRABALHO

Este elemento não é completamente necessário, mas é muito comum. Muitas vezes encontro essas equipes no estádio, em shows, jantares ou mesmo jogando golfe ou tênis juntos.



4 CARACTERÍSTICAS DO EQUIPES NÃO COORDENADAS ♦ ♦

¿EXISTEM EQUIPES DE GERENCIAMENTO BEM-SUCEDIDAS QUE NÃO SÃO UM A-TEAM?

Definitivamente sim; No entanto, muitas vezes o processo de tomar decisões e implementar mudanças é lento e às vezes tortuoso. As seguintes quatro características são típicas em equipes não harmoniosas (embora às vezes essas equipes possam dar resultados):

1. FOCO EM ENCONTRAR PROBLEMAS E NÃO A SOLUÇÃO

Isso se aplica em muitos casos, o esforço do indivíduo e das equipes que se reportam a ele (áreas inteiras às vezes) é baseado em fazer análise, checagem, coleta de informações sobre por que o “vizinho” é a causa do problema. Isso resulta em uma perda de recursos (humanos, econômicos e de tempo) impressionante, as reuniões de resultados tornam-se reuniões de “foi sua culpa” e isso reduz o processo de tomada de decisão. Ocasionalmente, me deparei com indicadores oficiais das áreas que não têm nada a ver com um resultado, mas onde cai a culpa de não ter atingido a meta.

2. CORDIALIDADE NA SALA DE REUNIÕES - GUERRA ATRÁS DE

PORTAS FECHADAS

Sem Coordenação, falar sinceramente e assertivamente é mais difícil, pois os desvios invadem as conversas. Falar com pessoalmente e com seriedade é tomado como uma ofensa e atrasa as decisões, inibe a mudança e diminui os resultados.

3. A COMPETIÇÃO JUSTIFICA A INTERAÇÃO

Os gerentes têm experiência, são competentes em seu assunto e, a partir disso, não importa se a interação com o restante dos indivíduos é protocolar e transacional; o transacional inibe o transcendental e, dessa forma as conversações são levadas a um nível operacional e não estratégico. Sem falar na inovação, ela morre (ou não nasce) em um mundo transacional.

4. INDIVIDUALISMO EM VEZ DE COLABORAÇÃO

Organização que trabalha em Pilares e não horizontalmente (ou por processos).



5 ETAPAS PARA OBTER UM A-TEAM NO FUTURO ♦♦

O PAPEL DA GERÊNCIA GERAL NA FORMAÇÃO DE UM GERENTE DE A-TEAM

Se você não tem um A-team hoje, pode ser difícil evoluir a curto prazo; É por isso que a Gerência Geral deve antecipar e começar a construir o A-team no futuro, contando com:

1. AS PESSOAS CERTAS

Fazer a avaliação e seleção da equipe de gestão para ter pessoas que construam, promovam e inspirem outras pessoas. Devem estar convencidos de que as ideias de uma equipe inteira são melhores que as de um indivíduo.

2. PLANOS DE CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO

Isso permitirá a identificação de elementos potenciais para fazer parte de um A-team e criar um plano de carreira que os ajude a consolidar como tal (por exemplo: colocar no plano de carreira que em algum

momento mude de área, pelo menos uma além da que pertencem atualmente).

3. GESTÃO DE TALENTOS BASEADA EM COMPETÊNCIAS

Definir quais competências são necessárias para fazer parte do A-team de sua organização e alinhá-las desde o processo de recrutamento até a avaliação e promoção no cumprimento e desenvolvimento dessas competências.

4. ESTRATÉGIAS QUE POSSIBILITAM UMA CULTURA ORGANIZACIONAL COORDENADA

Apesar de falar especificamente da equipe de gerenciamento, é muito importante permear o trabalho coordenado na organização. Além disso, permeamos esse estilo de trabalho em toda a organização, grande parte (ou todos) da futura equipe de gerenciamento está hoje em outro nível da organização (transição futura tranquila).

5. TER UMA CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL EFICIENTE E EFICAZ

Isso permitirá um trabalho organizado, reduzindo possíveis conflitos de interesse que muitas vezes ocorrem devido aos objetivos encontrados entre as áreas.

Por essa razão, é importante que os CEOs estejam envolvidos na construção de um A-team em um ambiente de confiança, pois esses grupo vão mais longe com indivíduos com melhor desempenho, que podem se concentrar na excelência do trabalho e não em cuidar de si mesmos.

Na Sintec Consulting, estamos convencidos de que a inovação flui através do incentivo e do reconhecimento desses grupos, ouvindo-os e dando-os feedback, a fim de alcançar rapidamente seus objetivos e a realidade comercial desejada.





 @Sintec

 @Sintec_

 @SintecConsultoria

 /SintecConsultoria