
Introdução

“Nossas formas atuais de organização são quase que universalmente baseadas em comportamento forçado – em tirania. A organização do futuro será a personificação da comunidade baseada em propósito compartilhado, falando às mais altas aspirações das pessoas.”
Dee Hock⁵

João Pedro vai à escola

O pequeno João Pedro, com seus oito anos de idade, aprontava-se para ir à escola em uma manhã fria de inverno. Sentia frio na barriga, parecia que o estômago estava todo embrulhado. A cabeça doía. A mãe percebeu sua aflição e consolou o filho, dizendo que tudo daria certo e que não se preocupasse tanto. De nada adiantou. João Pedro estava tenso e foi caminhando lentamente para a escola, que ficava a poucas quadras de sua casa. Lá chegando, viu que seus colegas também estão tensos. Conversaram um pouco e até ensaiaram algumas brincadeiras, mas todos emudecem ao som estridente do sinal que indicava o início das aulas. Caminharam cabisbaixos para a sala de aula como condenados à força. Sentados, a professora andou pela sala colocando sobre cada carteira uma folha impressa com os escritos virados para baixo. A tensão aumentou, até que ela disse a todos:

– Podem virar as provas e começar.

Uma solitária maratona teve início e para João Pedro parecia que sua vida acabaria ali. Teve a sensação de que nunca mais ia brincar, jogar bola ou andar de bicicleta. Ao final de 50 minutos de silencioso diálogo com seus pensamentos, o lápis, a borracha e a folha de papel, ele entregou sua prova de matemática.

Esta história é familiar a você? Praticamente todos nós, hoje adultos, passamos por uma situação semelhante a esta quando crianças. E sem sabermos por que não podíamos conversar com nossos ami-

⁵ Dee Hock é fundador e Diretor Executivo Emérito da VISA Internacional. Em 1968, desenvolveu o conceito de um sistema global de troca de valor e um novo conceito de organização. Em 1970, fundou a companhia que se transformou na VISA. Também é fundador e diretor executivo da Aliança Caórdica, hoje chamada Chaordic Commons, uma organização sem fins lucrativos dedicada à formação de organizações inovadoras que combinem a competição e a cooperação para tratar questões societárias críticas. Desde 1991, Dee Hock é um dos trinta laureados vivos do Business Hall of Fame e, em 1992, foi considerado uma das oito pessoas que mais mudaram os paradigmas na administração nos últimos trinta anos.

gos, por que não podíamos compartilhar nosso conhecimento, fomos aprendendo a fazer nossas provas sozinhos e a não dividir o que aprendíamos. Conforme fomos crescendo, o mesmo modelo foi utilizado em todas as séries. O vestibular é outra maratona caracterizada pela escassez de vagas e ninguém quer ficar de fora. A vitória de uns realiza-se às custas da derrota de muitos outros, mas, afinal de contas, o mundo é assim mesmo. Aprendemos isso desde pequenos. Fomos condicionados a ser avaliados pelos saberes individuais, e nunca pela nossa habilidade em trocar informações e aprender juntos. Ao ingressarmos no mundo do trabalho, uma nova cobrança: precisamos trabalhar em equipe. Um dos maiores impeditivos ao trabalho em equipe é a não capacidade das pessoas para compartilhar, sejam informações, conhecimentos ou mesmo infraestrutura de trabalho, como mesas, papel, canetas, computadores e impressoras. Acostumamo-nos ao “isto é meu”, que não conseguimos pensar no “isto é nosso”. Vemos este tipo de comportamento com o desperdício de água nas torneias e chuveiros, pois aquela água é minha, já que pago por ela. Em uma visão mais ampla, a água é nossa, visto o recurso ser natural, limitado e comum a todos. Vemos o mesmo comportamento nos condomínios, sejam de casas ou apartamentos, onde as pessoas normalmente consideram como seu apenas o espaço a partir da sua porta. Não fomos educados a pensar em termos de espaços ou produtos compartilhados. Temos, então, o desafio da instalação de uma Consciência Cooperativa, que depende de algumas práticas e mudança de modelos mentais. Cooperação é um processo onde os objetivos são comuns, as ações são compartilhadas e os resultados são benéficos para todos.

Assim, vemos logo três impeditivos culturais que nos distanciam de um trabalho cooperativo. Primeiro, não fomos educados a considerar objetivos comuns, mas como o jovem João Pedro, a olhar objetivos individuais. O individualismo, no sentido de fazer prevalecer um interesse individual sobre o coletivo, também é um forte traço de nossa cultura, que nos cobra uma ação solidária, coletiva e altruísta, ao mesmo tempo em que elabora regras que beneficiam e premiam aqueles que jogam no plano individual.

O segundo ponto, ações compartilhadas, isto é, fazer juntos, que também não faz parte de nossa memória emocional, uma vez que geralmente aprendemos a resolver nossos problemas sozinhos. Cultuamos pessoas como personagens históricos, artistas, escritores, atletas, homens e mulheres que se destacaram em suas profissões, quando a própria mídia reforça a ideia de que elas conseguiram tudo sozinhas, sem o auxílio ou apoio de alguém. Pois bem, praticamente nenhuma ação humana relevante, se observarmos a nossa volta e mesmo nos-

sas próprias vidas, acontece sem o apoio de muitas pessoas. Isto não tira, em absoluto, nossos méritos, porque sem o nosso esforço, foco e determinação, não alcançaríamos nossas metas. Da mesma forma, sem o apoio da família, de alguns parceiros, fornecedores e amigos, tampouco alcançaríamos os objetivos propostos.

O terceiro ponto, resultado benéfico para todos, esbarra também no pensamento comum baseado no modelo competitivo, onde para que eu tenha um resultado positivo, você terá um resultado negativo. Isto é, para que eu ganhe, alguém terá de perder. Ainda soa estranho pensar em modelos onde todos possam ganhar juntos. A Consciência da Cooperação, desta forma, depende da mudança de alguns referenciais, tanto individuais, quanto coletivos.

Palavras que perderam o sentido

Às vezes, fico pensando nos artigos das revistas voltadas ao público empresarial que se multiplicam nas bancas, nas palestras que assisti em inúmeros congressos dos quais participei, e nos prospectos e e-mails que proliferam vendendo cursos e seminários que prometem transformar pessoas comuns em confiantes empreendedores, chefes perdidos em líderes seguros e focados em resultados e organizações caóticas em ilhas de harmonia, saúde e produtividade.

Você sinceramente acredita que isto seja possível?

– Eu acredito!

Acredito realmente que toda mudança seja fruto da consciência da situação atual e da clareza da meta a ser atingida. Entretanto, são tantos os medos, as desculpas, as crises e as autossabotagens, que a maior parte das pessoas vive em um grande mundo de faz de conta. Elas vivem correndo atrás de metas mirabolantes e se esquecem de contemplar o nascer do sol. Elas estão correndo atrás da última novidade vinda do guru do momento que promete resolver todos os problemas e perdem a mágica de ver os filhos crescendo. Ao mesmo tempo em que tudo isto seja perfeitamente possível, não são empreendidas as ações profundas e renovadoras que trarão uma mudança consistente.

Palavras que perderam o sentido. Existem várias destas palavras, que quando as utilizo em textos e treinamentos, fico cada vez mais atento e preocupado com o real sentido delas, e com a banalização de seu uso. Uma pequena lista inclui:

- Crença
- Sentido
- Comprometimento

- Confiança
- Ética
- Respeito
- Assertividade
- Sustentabilidade
- Equipe
- Cooperação
- Sinergia

São palavras que comparo a um poço. Você olha e vê uma pequena elevação no solo e uma tampa, só isso. Quando retiramos a tampa, então vemos realmente o que é o poço. Cada palavra destas possui um profundo sentido que foi banalizado no intuito de vender, vender e vender. Logo na capa deste livro, utilizo duas delas, e, com esta consciência, de que o buraco é muito mais embaixo, é que fiz uma extensa pesquisa, e refleti muito sobre os últimos trinta anos de minha vida, vividos em íntimo contato com o mundo corporativo, primeiro como laboratorista, depois como supervisor, chefe, gerente e depois de uma grande virada pessoal, como consultor, participando nos últimos dez anos dos erros e acertos de muitas organizações. Com a consciência da forma como tantas organizações vendem para si e para o mundo a ideia de que são éticas, socialmente responsáveis, de que praticam o respeito ao ser humano, de que não possuem “recursos humanos”, mas gente viva que quer ser feliz, onde todos compõem equipes e cooperam para o bem e para o resultado comum, é que surge este livro com a intenção de trazer uma visão mais aprofundada sobre o sentido de se trabalhar em equipe e de cooperar.

Conhecendo pessoas especiais

Há alguns anos, em um congresso, tive o prazer de conhecer Fela Moscovici⁶, um referencial no estudo da forma como as pessoas interagem e se comportam em grupos. Na ocasião, perguntaram a ela quanto tempo de treinamento é preciso para se formar uma equipe. Ela respondeu à pergunta da seguinte forma: “Partindo de um ‘juntado de pessoas’ para se chegar a uma equipe, é preciso pelo menos dois

⁶ Fela Moscovici: especialista em dimensão comportamental dos processos de mudança organizacional. Fundadora e Didata Mestra da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos. Fela é um marco na história do estudo da dinâmica dos grupos no Brasil junto com Pierre Weil. Seus livros são leitura obrigatória para quem quer conhecer mais sobre a dinâmica das inter-relações humanas: “Equipes dão certo; a multiplicação do talento”; “Organização por trás do espelho – reflexos e reflexões”; “Desenvolvimento Interpessoal – treinamento em grupo”; “Renascença organizacional”. Atualmente, dezembro de 2008, vive no Rio de Janeiro e continua a dar palestras e compartilhar seus conhecimento e vivência.

anos de um trabalho muito intenso, consciente e consistente”. Isto me mostrou, já naquela época, que o que eu vivi e via acontecer onde trabalhava era o mesmo que acontecia em muitas outras organizações. Querer formar uma equipe com um treinamento curto é como querer que um atleta vá para as Olimpíadas com duas semanas de treino.

Fazer o recorte adequado focando o essencial foi uma das tarefas mais desafiadoras, pois muitos livros, textos, artigos e sites tão ricos passaram pelas minhas mãos, e senti vontade de me aprofundar em cada conceito que se relacionava com equipes e com cooperação. A literatura disponível em português, principalmente sobre cooperação, infelizmente esgotou-se rapidamente. Apesar de atualmente mais pessoas estarem escrevendo sobre Cooperação e Jogos Cooperativos⁷, as citações e referências são, via de regra, as mesmas. Neste trabalho, trago novos olhares e diálogos de autores que ainda não haviam se encontrado em um único texto. A maior parte deles será desconhecida do público não acadêmico, personagens que construíram as reais fundações sobre as quais muitos outros fizeram nome. A mídia nos faz crer que os atuais gurus reinventaram a roda, a forma de gerenciar pessoas, vender produtos e construir organizações promissoras. Revendo a literatura da primeira metade do século passado, quando não um pouco anterior, veremos os mesmos conceitos sendo plantados em um tempo e circunstâncias onde não poderiam crescer e frutificar. Aqueles, sim, foram gurus, que adiante de seu tempo vislumbraram arranjos onde pessoas e organizações poderiam estar e atuar em prol de um benefício mútuo.

Em cada capítulo, você encontrará material para reflexão com muitas referências. Pegue o quanto lhe for necessário para lidar com os problemas atuais de sua organização e volte sempre que preciso. Embarque nesta viagem com vontade de pensar, questionar, refletir e, principalmente, testar na prática se aquilo que apresento faz realmente algum sentido, ou se estou apenas sonhando.

7 Jogos Cooperativos: Os jogos cooperativos ressurgiram da preocupação com a excessiva valorização dada ao individualismo e à competição exacerbada, na sociedade moderna, mais especialmente, na cultura ocidental. Considerada como um valor natural e normal da sociedade humana, a competição tem sido adotada como uma regra em praticamente todos os setores da vida social. Temos competido em lugares, com pessoas e em momentos que não precisaríamos, e muito menos deveríamos. Os jogos cooperativos são jogos com uma estrutura alternativa, onde os participantes “jogam uns com os outros, e não uns contra os outros”. Joga-se para superar desafios e não para derrotar os outros. Joga-se pelo prazer de jogar. São jogos onde o esforço cooperativo é necessário para se atingir um objetivo comum e não para fins mutuamente exclusivos.

E como dizia Raul Seixas...

...sonho que se sonha só...
É só um sonho que se sonha só...
Mas sonho que se sonha junto é realidade...

Falando de Equipes

Ao iniciar a escrita deste livro, refleti sobre as equipes de trabalho das quais já fiz parte, e das muitas outras que conheci no instigante trabalho de consultor organizacional. Equipes maravilhosas e equipes tenebrosas; equipes harmoniosas e equipes conflituosas; equipes produtivas e equipes de baixa produtividade. De tudo se encontra quando se trata do ser humano e suas motivações. Para termos uma boa dose de problemas existenciais, conflitos e desajustes, precisamos de apenas uma pessoa. Isto mesmo, você sozinho já produz um volume de conflitos, perguntas sem respostas, crise de motivações, questões que muitas vezes não podem ser resolvidas sem uma ajuda externa. Imagine então, quando colocamos um punhado de pessoas para trabalhar juntas, cada uma com seu quatinho de bagunça existencial buscando caminhos e respostas.

A bússola de cada pessoa aponta para um lado diferente, mas elas entendem racionalmente que precisam ir todas para uma mesma direção. Na prática, muita discussão e pouca decisão, e quando a voz forte do líder determina, então, qual o caminho a seguir, começam os vários discursos do porquê aquilo não poder dar certo: “Eu tentei falar, mas não me ouviram”, e a frase que não pode faltar: “Não digam que eu não avisei”. Na verdade, é mais uma daquelas profecias autorrealizáveis, onde as coisas acontecem na direção para a qual apontamos com firmeza.

A maior parte das pessoas com alguma experiência organizacional sabe da dificuldade de se implantar um sistema que verdadeiramente possa ser chamado de trabalho em equipe. De fato, um grande jogo de faz de conta assolou nossas organizações, onde as pessoas fazem de conta que interagem, trocam, e constroem algo juntas, enquanto os líderes fazem de conta que “somos um grande time”. Slogans, chavões, gritos de guerra contagiam e emocionam grupos que passam por treinamentos, que em oito ou dezesseis horas têm a amarga missão de transformar um grupo de pessoas, muitas vezes sem razões para estarem juntas, em uma equipe de alta performance. De volta ao trabalho, seja no escritório ou no chão de fábrica, os mesmos comportamentos antigos se repetem. O padrão dos conflitos permanece o mesmo, embora as pessoas se lembrem de que no treinamento vivenciaram e

discutiram situações como aquelas. Sempre alertamos que qualquer intervenção com o intuito de mudança de comportamentos não termina na roda de abraços e promessas do que faremos a seguir, mas terá seu primeiro grande teste na próxima segunda-feira, possivelmente o próximo dia em que estarão juntas no trabalho. Mudar requer decisão, dedicação e muita vigília sobre seus padrões de comportamentos pasteurizados que emergem nas situações de estresse, como um vulcão, ou calma e silenciosamente no cotidiano. Em T&D, é famoso o efeito serrote do treinamento, no qual, por um período, notamos uma melhora, para depois tudo voltar como era antes, quando fazemos nova intervenção e assim, sucessivamente, o comportamento das pessoas e das equipes se parece com as cerdas de um serrote, subindo e descendo. Muitas vezes, depois de um tempo, as coisas parecem piores e, por vezes, realmente estão. Todos conhecem o efeito sanfona causado pelos regimes de emagrecimento, que entendem que o único motivo de alguém ter uns quilos a mais seja a ingestão exagerada de alimentos. Privando a pessoa de alimentos, ela, nem sempre, consegue atingir o peso desejado. Encerrado o regime, entretanto, ela torna a recuperar não somente os quilos perdidos, mas também alguns de lambuja. Em ambos os casos, falta um olhar sistêmico sobre o organismo, para que um trabalho de base seja realizado, lá nos alicerces, que dê sustentação para toda a estrutura que deverá ser refeita, pouco a pouco. Este processo de mudança dinâmica, nas empresas, costuma ser chamado de “consertar as turbinas com o avião voando”. Empresas são organismos enxutos, que dispõem de pouco tempo para retirar seus times de campo para treinamentos e reciclagens. Embora todo gestor advogue que o foco do treinamento deva ser preventivo e pró-ativo, na prática, as verbas são liberadas quando a porta foi arrombada, quando as metas não foram atingidas, e resta um último suspiro para virarmos o jogo. Milagres nestes casos são realmente raros.

Tratar de forma sintética de um tema tão vasto e empolgante é um grande desafio. Por isto, torna-se essencial focarmos naquilo que é relevante neste estudo. Neste livro, convido à reflexão os profissionais conscientes da área de Gestão de Pessoas (o antigo RH), assim como todo líder que já compreende que antes de ser um profissional de vendas, produção ou marketing, é um Educador e Treinador de Pessoas. Vamos analisar o funcionamento da dinâmica das equipes e como se pode intervir de forma mais assertiva e focada, alavancando resultados para a organização, ajudando, ao mesmo tempo, as pessoas na realização de seus sonhos.

As fórmulas e técnicas para adequar as pessoas ao ritmo contínuo do “mais com menos”, espremendo continuamente as equipes para

obter algumas gotas a mais do suco da lucratividade, têm mostrado resultados restritos, nos quais, por curtos períodos, obtêm-se muito, para em seguida, assistirmos à ruptura e ao completo desmanche daquela equipe. Coisas estranhas acontecem: algumas pessoas mudam de área, outras de empresa, e aquela equipe que funcionava tão bem se acaba. Muitos já assistiram a situações como esta e uma das perguntas que me motivou a desenvolver uma extensa pesquisa sobre Equipes Autogerenciáveis foi: “Por que as equipes morrem?”.

Aumentar a produtividade e maximizar ganhos por meio da manipulação e exploração das pessoas, em pleno século XXI, ainda movimenta grande parte das motivações para a construção de times eficazes. Eficaz para quem e por quanto tempo são ingredientes que devemos discutir, em um tempo em que falamos tanto sobre sustentabilidade, responsabilidade e justiça social.

Você está convidado a fazer uma viagem ao mundo das pessoas trabalhando e convivendo juntas, com seus conflitos e acertos, onde identificaremos e analisaremos alguns dos fatores fundamentais para uma mudança do modelo sobre o qual nossos esforços se concentraram no processo de fazer pessoas produzirem sinergia quando juntas. Convido você especialmente a superar sua talvez extensa lista de “não consigo”, “não funciona”, “com estas pessoas não dá”, “já tentei”, e suas desculpas organizacionais variantes, como “não é o momento adequado”, “estamos passando por uma fase delicada”, “vamos esperar passar estas mudanças”, “nossa cultura é muito peculiar” e tantas outras que os consultores estão tão acostumados a ouvir.

Abra-se a uma análise crítica de como nos originamos, nos desenvolvemos e conseguimos chegar até aqui. Vamos iniciar pelas nossas origens.