

O ponto cego da colaboração

Lisa B. Kwan

13 de março de 2019

Muitos gestores ignoram a maior ameaça das iniciativas multifuncionais: atitudes defensivas.

Há alguns anos, os dirigentes de uma empresa multibilionária de sistemas de energia, que chamarei de EnerPac, decidiram oferecer um plano de serviço pós-venda para um de seus produtos. O novo plano prometia gerar um novo fluxo de receita considerável e era estrategicamente importante para a empresa. A chave do sucesso seria descobrir como integrar o plano de serviços com o processo de vendas. E os líderes da empresa sabiam que a melhor maneira de fazer com que isso acontecesse seria reunir as equipes de vendas e serviços e pedir que colaborassem. Os dirigentes entendem o papel central que a colaboração entre equipes desempenha nos negócios de hoje. É assim que empresas de todas as formas e tamanhos — da Starbucks e SpaceX a bancos e cervejarias — fazem planos para inovar, permanecem relevantes e resolvem problemas que parecem insolúveis. É assim que buscam atender às mudanças nas expectativas dos clientes, manter a participação de mercado e ficar à frente dos concorrentes (ou apenas empatar com eles). Em suma, é como as empresas se programam para ter sucesso, competir e apenas sobreviver.

Os dirigentes da EnerPac entendiam bem isso. Convocaram uma reunião especial com as equipes de vendas e de serviços, na qual explicaram a importância financeira e estratégica do novo serviço. Desenvolveram um plano de ação claro para as semanas e meses seguintes. Criaram incentivos e, para cada equipe, disponibilizaram um líder sênior exclusivo para o empreendimento, que financiaram amplamente. Só depois de tomar essas providências lançaram oficialmente a colaboração, com grandes expectativas.

Em resumo

O PROBLEMA

Quando os líderes lançam iniciativas multifuncionais, nem sempre têm em mente que a colaboração pode ameaçar a segurança dos envolvidos. As equipes podem sentir que seu território está sendo invadido e, automaticamente, assumir postura defensiva.

A SOLUÇÃO

Os líderes que desejam promover colaboração eficaz entre equipes devem começar avaliando as ameaças. Como a colaboração pode minar a identidade, a legitimidade e o controle das equipes envolvidas? Só depois de verificarem o ponto cego da colaboração, os líderes devem focar a logística, os processos e os resultados.

Mas, quase de imediato, a iniciativa enfrentou problemas. As equipes de vendas e de serviços não colaboravam. Em vez disso, começaram a tomar decisões importantes sobre o projeto por conta própria e se excluíram das reuniões sobre tópicos de interesse mútuo. Fizeram corpo mole na hora de compartilhar os dados — ou descarregaram tantos dados em cima da outra equipe, e em tantos formatos diferentes, que era quase impossível entendê-los.

Desnecessário dizer que não conseguiram atingir metas fundamentais do projeto. Por fim a iniciativa foi interrompida. Os dirigentes da EnerPac ficaram desconcertados. Eles não mediram esforços para que o projeto começasse do jeito certo, e todos pareciam estar de acordo. Que aconteceu?

Impasse

Nos últimos oito anos, fiz uma extensa pesquisa sobre o que faz com que a colaboração entre equipes seja bem-sucedida ou fracasse. Durante seis desses anos, quando fazia minha pesquisa de doutorado na Harvard Business School, debruicei-me sobre três empresas globais e, ao mesmo tempo, realizei 120 entrevistas com gestores e funcionários em 53 empresas nas quais diferentes equipes deveriam colaborar, mas não estavam conseguindo fazê-lo. Uma vez ou outra, deparei com líderes que coçavam a cabeça — ou arrancavam os cabelos — enquanto tentavam descobrir por que suas iniciativas não progrediam como planejado. Cada situação era diferente, claro. Mas a raiz dos problemas pode ser rastreada até a mesma causa inicial, que eu chamo de ponto cego da colaboração.

Eis o problema: ao determinar e planejar iniciativas colaborativas, os líderes tendem a focar em logística e processos e em incentivos e resultados. Isso faz todo o sentido. Mas ao fazer isso, esquecem-se de considerar como as equipes que devem trabalhar juntas encaram a solicitação — especialmente quando instruídas a derrubar muros, divulgar informações, sacrificar a autonomia, compartilhar recursos ou até mesmo ceder responsabilidades que as definem como equipes. Com muita frequência elas se sentem ameaçadas por tais demandas, que parecem representar uma abertura para que os outros invadam seu território. E se a colaboração for um sinal de que elas se tornaram menos importantes para a empresa? E se nunca mais recuperarem a responsabilidade por recursos e áreas importantes das quais abriram mão? Que vai acontecer com a reputação dessas equipes?

Obcecadas por preocupações com sua segurança, as equipes que deveriam colaborar muitas vezes se voltam para si mesmas e, automaticamente, assumem postura defensiva. Suas principais prioridades: proteger o território e minimizar a ameaça.

● ● E se a colaboração for um sinal de que elas se tornaram menos importantes para a empresa? E se nunca mais recuperarem a responsabilidade por recursos e áreas importantes das quais abriram mão? Que vai acontecer com a reputação dessas equipes?

Esse tipo de comportamento pode ter consequências que vão além da colaboração específica. Equipes focadas em proteger seu território e minimizar as ameaças podem passar a impressão de não serem cooperativas e de não trabalhar bem em grupo. As pessoas ficam sabendo que “não são confiáveis” ou que “têm duas caras” — avaliações que podem prejudicar os futuros esforços de colaboração antes mesmo de começarem.

Ameaça

existencial

Vamos examinar mais de perto o ponto cego da colaboração, desta vez no contexto de uma empresa de seguros global que chamarei de InsureYou. Há alguns anos, os líderes da empresa lançaram uma iniciativa de colaboração que, de modo muito parecido com a EnerPac, ficou paralisada — mas no fim, de modo instrutivo, reconheceram o que deu errado e conseguiram mudar as coisas.

A iniciativa da InsureYou surgiu porque a empresa enfrentava crescente pressão de novos e ágeis concorrentes, e o setor mudava velozmente. Os líderes seniores sabiam que, para sobreviver, a InsureYou teria de dedicar mais atenção aos clientes e responder com mais rapidez a novos casos. Então, decidiram projetar uma colaboração entre a equipe de gestão de riscos (que sabia calcular e estruturar riscos para todos os produtos de seguro) e as equipes de linhas de negócio (que geriam várias categorias de produtos antes e depois da estruturação de risco).

Especificamente, as equipes de linhas de negócio teriam de aprender como calcular e estruturar riscos em novos casos de seguro para serem capazes de responder rapidamente aos clientes, e a equipe de gestão de riscos teria de compartilhar seus conhecimentos altamente qualificados com as equipes de linhas de negócio e fornecer suporte a elas.

De modo geral, o plano fazia sentido, mas colocava a gestão de riscos em posição desconfortável. Afinal, gerir riscos era o que a equipe fazia. Essa era sua razão de ser e o motivo pelo qual era conhecida. Se outras pessoas fossem solicitadas a fazer a mesma coisa, isso não significaria que a empresa já não valorizava a gestão de riscos como um departamento distinto? Ao ser instada a colaborar, a equipe não estaria, na prática, sendo instada a treinar a equipe que viria a substituí-la?

Essas eram preocupações razoáveis. Especialmente em setores que sofrem perturbações, os funcionários qualificados têm boas razões para temer que suas habilidades se tornem obsoletas e que mudanças no statu quo façam com que eles e seus departamentos se tornem menos valiosos para a empresa. Por isso, é natural que as equipes sintam que a colaboração ameaça sua segurança, mesmo quando essa não é a intenção.

Senso

de

segurança

No meu trabalho, descobri que as equipes definem e desenvolvem seu senso de segurança em três dimensões: identidade, legitimidade e controle. Qualquer líder que deseje incentivar uma colaboração eficaz entre as equipes primeiro precisa entender por que as equipes se preocupam tanto com essas dimensões e como elas alimentam o senso de segurança.

A identidade de equipe, dito de forma simples, é a forma como a equipe se define. É uma questão existencial. Para saber o que você representa e executar o seu trabalho

como uma equipe, você precisa saber o que você é. A identidade fornece às equipes significado e um centro de gravidade na empresa, o que ajuda a criar a sensação de segurança. A legitimidade da equipe se desenvolve quando sua existência é percebida pelos outros como adequada e aceitável, e imbuída de valor. O controle sobre o que você faz como equipe é também vital. Não basta apenas saber o que você é como equipe e perceber que a empresa aceita e apoia sua existência. Você precisa ser capaz de agir de forma autônoma, determinar os termos em que trabalha e efetuar mudanças significativas.

Identidade, legitimidade e controle representam fontes distintas de segurança para a equipe, mas se sobrepõem em um aspecto muito importante: quase sempre exigem que as equipes “sejam donas” de um território — como áreas de responsabilidade, recursos ou mesmo reputação. Ser dona de um território fornece às equipes um meio para que

SINAIS DE AMEAÇA

Durante a colaboração entre equipes, procure ocorrências frequentes de defesa de território, indicativas de que as equipes se sentem ameaçadas pela sua solicitação. Elas podem incluir:

Declarações explícitas de defesa de território,

como dizer que a própria equipe está no comando ou que a opinião da outra equipe não importa

Ataques explícitos aos outros,

como criticar publicamente as operações ou processos da outra equipe

Jogadas de poder,

como convocar uma “conferência” de alto nível para discutir um tópico, mas não convidar a outra equipe

Boicotes ocultos,

como despejar grande quantidade de dados sobre a outra equipe em formato tão complicado que ela não consegue entendê-los nem usá-los

Manipulações secretas de limite,

como, sutilmente, definir as percepções sobre a *expertise* da própria equipe de modo que ela pareça ser muito diferente da outra equipe (para fortalecer os limites) ou muito semelhante (para enfraquecer as fronteiras, o que facilita os “ataques” à outra equipe)

se definam e se diferenciem; confer _____ e autoridade para que a equipe seja aceita e valorizada; e garante que as equipes tenham a autonomia e o direito de tomar decisões de que necessitam para fazer seu trabalho.

Nada disso é difícil de reconhecer — se você se lembrar de procurar. Mas, geralmente, os líderes se esquecem. Foi o que aconteceu na InsureYou. Quando Ihe foram apresentadas as demandas da colaboração, a gestão de riscos se sentiu ameaçada. Por isso, as equipes de linhas de negócio disseram que a gestão de riscos respondia às solicitações de treinamento de forma muito lenta, ou não respondia. A gestão de riscos, por sua vez, reclamou que as equipes de linhas de negócio estavam “cometendo muitos erros” e “dando trabalho”. Como resultado, a empresa passou a precisar de mais tempo — e não de menos — para processar os novos casos.

É claro que as equipes da InsureYou eram parcialmente culpadas pelo fato de a colaboração ter parado. Mas, em última análise, a falha foi dos líderes da empresa. Em vez de fazer uma pausa para refletir sobre como a iniciativa proposta poderia ameaçar a segurança das equipes envolvidas, eles correram para fazer o planejamento e a implementação, e o resultado não foi colaboração, mas contracolaboração.

A lição aqui é fundamental: os líderes que querem que haja colaboração devem logo de início avaliar a ameaça. Como a colaboração pode ser perturbadora para as equipes envolvidas? Qual é a melhor maneira de dissipar esse sentimento de ameaça?

Minimize a resistência

Se você deseja iniciar uma colaboração entre equipes, primeiro trabalhe para identificar e minimizar qualquer resistência que a iniciativa possa gerar. Você deve fazer isso em todas as três dimensões que acabamos de discutir. Reforce a identidade. É possível diagnosticar ameaças à identidade de uma equipe em duas etapas. Primeiro, procure compreender a forma como cada uma das equipes envolvidas se percebem. De que cada equipe tem orgulho? O que a diferencia das demais? Como os membros se descrevem para os principais stakeholders da empresa? E para os clientes? Com essas percepções em mente, considere como os elementos críticos da colaboração podem ameaçar a identidade da equipe. Quais são as principais tarefas? Como os processos existentes e o uso dos recursos serão alterados? Essas novas formas de trabalho vão diluir ou desvirtuar a identidade da equipe?

Trabalhei com líderes que lidaram com essa ameaça a contento: concederam às equipes prioridade em outras áreas intimamente associadas à sua identidade (mesmo que essas áreas não estivessem relacionadas à iniciativa) e, em seguida, tornaram explícita a associação da equipe com essas áreas. Alguns desses líderes fortaleceram ou reforçaram o senso de identidade das equipes com atividades e objetos simbólicos, como tarefas cumpridas em equipe, treinamento e até decoração do espaço. Detalhes fazem diferença. Você pode minimizar as ameaças à identidade reconhecendo publicamente o papel crítico que determinada equipe sempre desempenhou em áreas fundamentais para sua identidade.

Reafirme a legitimidade. Processos de duas etapas podem ser efetivos neste caso. Primeiro, leve em conta o quadro mais amplo. Por que essa equipe foi criada e quais são as contribuições mais valiosas do ponto de vista da empresa? Com as respostas a essas perguntas em mente, pense novamente nas tarefas críticas — e nos créditos — a serem compartilhadas durante a colaboração. Alguma se alinha com a razão da existência da equipe ou com suas contribuições mais valiosas?

Se assim for, você tem uma ameaça à legitimidade e terá de lidar com isso. Uma forma importante de fazer isso é reiterar publicamente a importância da equipe e seu valor diferenciado na empresa. Mensagens desse tipo são imprescindíveis, principalmente durante os primeiros meses da colaboração, aliadas ao apoio e ao reconhecimento contínuo das equipes envolvidas.

● ● Será que, ao ser instada a colaborar, a equipe não
● ● estaria, na prática, sendo instada a treinar a equipe
que viria a substituí-la?

As ameaças à identidade e à legitimidade se tornaram um problema em uma empresa de construção global que vou chamar de ConstructionX por causa de uma proposta de colaboração. Diante do declínio de vendas em todo o setor, os líderes da empresa decidiram fazer uma tentativa de expandir o mercado, aumentando a demanda por usos alternativos de seus produtos e serviços. Para fazer esse plano funcionar, eles criaram uma colaboração sem precedentes entre sua equipe de vendas (que poderia entender e influenciar a demanda) e sua equipe de engenharia de inovação (que poderia conceber novos usos para os produtos existentes). A ideia básica era a seguinte: a equipe de vendas identificaria clientes que poderiam estar interessados em usos alternativos, e um membro da equipe de engenharia de inovação acompanharia a equipe de vendas nas visitas aos clientes para tentar vender esses usos. Mais tarde, o membro da equipe da engenharia de inovação faria um follow up direto com os clientes, e se eles mostrassem interesse, alguém da equipe de vendas seria reintroduzido na conversa para fechar o negócio.

Em tese, era uma boa ideia, mas na prática não funcionou tão bem. A equipe de vendas identificou poucos clientes para a equipe de engenharia de inovação, e esta, nos raros casos em que interagiu com os clientes, informou que a equipe de vendas oferecia poucas oportunidades concretas para vender. Não que a equipe de engenharia de inovação quisesse fazer isso de qualquer maneira; os membros da equipe achavam que poderiam contribuir mais para a empresa gerando ideias, e não vendendo-as. Eles nutriam de tal forma essa visão deles mesmos que a usavam não apenas para definir a identidade da equipe, mas também o valor da equipe dentro da empresa. A equipe de vendas, por sua vez, entendia que seu papel era a única ponte entre a empresa e os clientes exigentes. O novo processo questionou tudo isso. Não surpreendentemente, ambas as equipes resistiram à colaboração.

Felizmente, os dirigentes da ConstructionX reconheceram que lidavam com ameaças à identidade e legitimidade das duas equipes de colaboração, e agiram rapidamente para lidar com essas ameaças. Fizeram uma reunião conjunta na qual reconheceram publicamente o papel crítico que a equipe de vendas sempre desempenhara no desenvolvimento e na orientação do relacionamento com os clientes, e deixaram claro que esperavam que a equipe continuasse nessa função durante a colaboração. Ao mesmo tempo, reconheceram o papel crítico desempenhado pela equipe de engenharia

de inovação na geração de ideias práticas para a empresa e deixaram claro que a função dos engenheiros durante as visitas da equipe de vendas não era, em última análise, vender, mas fazer pesquisa de campo para inovações que promovessem a liderança do setor. Simplesmente ouvir tudo isso aprimorou o senso de segurança de ambas as equipes.

A reunião foi um ponto de virada na colaboração. A equipe de vendas começou a se esforçar mais para examinar as listas de clientes, e a equipe de engenharia de inovação passou a se envolver de forma mais intensa quando finalmente foi convidada para as reuniões com os clientes. Isso foi suficiente para fazer a bola rolar. De sua parte, os dirigentes da ConstructionX sabiam que “palavras não movem moinhos” e continuaram apoiando e alimentando a colaboração, reafirmando e reforçando não só a autoridade de ambas as equipes na iniciativa como também a identidade e a legitimidade de cada uma.

Reassegure o controle

Para avaliar se uma iniciativa colaborativa ameaça o senso de controle de uma equipe, identifique as principais áreas nas quais ela tem autonomia e o direito de tomada de decisão. Por exemplo, pergunte: por quais tópicos amplos, processos, equipamentos e decisões esta equipe é responsável? Essas são as categorias que constituem “referência”. Agora considere a colaboração. Quais tópicos, processos, equipamentos e decisões exigirão controle compartilhado, incerto ou ambíguo e como eles são mapeados nas categorias de referência que você acabou de identificar?

Se você encontrar uma sobreposição parcial ou total, provavelmente estará lidando com uma ameaça ao controle. Uma maneira de resolver isso é encontrar outras áreas (mesmo que fora da iniciativa principal) nas quais você pode aumentar o controle e a autonomia da equipe. Na ConstructionX, os dirigentes reconheceram que a equipe de engenharia de inovação sentia que estava perdendo o controle em virtude da quantidade imprevisível de tempo e recursos que, como resultado de decisões externas, eram consumidos pelas atividades de vendas. Para resolver esse problema, concederam à equipe maior autonomia em um projeto que focava apenas a inovação. Ainda se esperava que participasse de visitas a clientes e ajudasse a criar produtos alternativos, mas, graças ao maior controle que passou a ter sobre esse outro projeto de inovação, ela se sentiu menos ameaçada pela colaboração e passou a participar com muito mais disposição. A equipe de vendas e a de engenharia de inovação aprenderam a confiar na iniciativa e nas consequências para o território e para o senso de segurança de cada uma.

Verifique seu ponto cego

Conforme discutimos, na pressa de cuidar de questões processuais, incentivos e resultados, os líderes muitas vezes esquecem de considerar como a colaboração pode ameaçar a sensação de segurança das equipes e desencadear atitudes defensivas. Foi o que aconteceu na EnerPac quando tentou lançar o serviço de pós-venda com as equipes de vendas e de serviços. Ambas sentiram que seu território estava sendo invadido, e a colaboração chegou a um impasse.

Inicialmente, a InsureYou cometeu o mesmo erro, mas a iniciativa da empresa acabou tendo sucesso porque um líder sênior reconheceu que a equipe de gestão de riscos se sentia ameaçada. O líder sabia que a colaboração exigiria que a equipe de gestão de riscos abrisse mão de parte de seu território central em favor da equipe de linhas de negócio. Não havia como fugir disso. Então deixou isso claro — mas também abordou aquilo que ameaçava o senso de segurança da equipe de gestão de riscos. Em público e em particular, enfatizou que, finalmente, a equipe de gestão de riscos passaria a ser formalmente responsável por ensinar e gerir as atividades de gestão de riscos nas equipes. Ao fazer isso, redefiniu seu território de modo a reforçar sua identidade, legitimidade e controle. A equipe ainda era valorizada pela gestão de riscos, mesmo que ela mesma não fizesse todo o trabalho.

Foi uma jogada inteligente. Aparentemente de um dia para outro os funcionários da equipe de gestão de riscos deixaram de resistir e abraçaram a colaboração. Já não se sentindo ameaçados, começaram a responder mais rapidamente aos pedidos, fornecer orientação mais completa e até sugerir outras formas pelas quais poderiam apoiar a iniciativa. Como disse um membro de uma das equipes de linhas de negócios, “de repente, era como se fossem colegas, ou mesmo consultores, em vez de uma parede”.

Por isso, não desanime se suas iniciativas multifuncionais chegarem a um impasse, pois há soluções disponíveis. Como aprendi no meu trabalho, as colaborações podem ser reavivadas com êxito quando primeiro se identificam as ameaças à segurança da equipe e em seguida se tomam medidas para minimizar essas ameaças e desencorajar atitudes defensivas.

Verificar seu ponto cego antecipadamente é uma opção ainda melhor. O segredo é lembrar-se de verificar isso. E para tanto aqui está uma analogia que pode ser útil. Se você quiser mudar de faixa com segurança enquanto dirige na estrada, não pode simplesmente olhar para a frente, pisar no acelerador e virar. Primeiro você olha no espelho retrovisor e apreende as ameaças ao seu redor. Só então você faz o movimento.

Lisa B. Kwan é consultora de colaboração, pesquisadora sênior na Harvard University e coach de liderança executiva na Harvard Business School