

Você é bom, mas não é dois!

Para construir uma equipe sólida você não pode ficar sonhando com clones de si mesmo

*Marcelo Egéa M**

Crescer um negócio significa multiplicar melhores práticas, não pessoas

Costumo ouvir, no dia a dia de consultor, tanto de empresários como de gestores, frases do tipo “Como posso crescer o meu negócio se os funcionários não fazem as coisas direito?” ou “Como posso ter mais tempo se este pessoal não tem empenho e garra?”.

Muitas vezes minha tarefa tem sido ajudá-las a entender, para início de conversa, que a responsabilidade por esta situação é delas mesmas: afinal de contas, são os responsáveis pela escolha e contratação de seus colaboradores. Não adianta colocar a culpa na índole do povo brasileiro. Se observarem bem, existem empresas similares com desempenhos bem diferentes, e sabemos que isto se deve, entre outras coisas, à forma de gerenciar equipes.

A tentação de se clonar para resolver os problemas de pessoas é enorme, mas não é a solução. O melhor caminho é multiplicar as melhores práticas e o know-how responsável pelo sucesso do negócio e não as personalidades.

A Síndrome do Clone

“Está certo”, dizem eles, “mas é difícil encontrar gente boa”. Bem, é verdade que fazer boas escolhas na hora de contratar exige disponibilidade de candidatos com os pré-requisitos para a função e uma boa técnica na hora de escolher. Eu poderia gastar algumas linhas falando de técnicas para uma boa seleção, mas este não é o meu tema aqui. A prática tem me mostrado que o problema nasce muito antes disto, na Síndrome do Clone.

Esta síndrome revela-se quando indagamos aos tais gestores o que esperam de um bom funcionário. Como resposta, sugerem um ser perfeito: dedicado, empenhado, com foco no cliente, pró-ativo, eficiente, alguém realmente interessado pela empresa. O surpreendente é que muitos não se dão conta de que, ao descreverem seus funcionários ideais, entremeiam seus discursos com descrições do seu próprio jeito de ser.

Por que a busca por Clones é tão comum?

O desejo é ter na empresa pessoas que tenham a mesma personalidade, que ajam da mesma forma, que tenham o mesmo empenho e interesse pelo negócio que elas têm. Apesar de tentadora, a idéia não oferece futuro. Clones humanos não existem fora da ficção (pelo menos por enquanto...). Além disso, é bem provável que uma pessoa com competências tão parecidas com as suas não queira ser seu funcionário, mas sim empresário ou gestor como você.

Não que isto seja ruim, afinal de contas as empresas precisam mesmo promover o desenvolvimento de seus colaboradores e o país precisa muito estimular o empreendedorismo. Não é este o caso. Estamos falando de ter uma equipe que permita a você descentralizar pela delegação, ampliar seu poder de ação, garantir o crescimento sustentável do seu negócio, consistentemente.

Muitos empresários começam seus negócios praticamente sozinhos, apenas com garra, determinação e uma boa idéia na cabeça, num esforço quase heróico de vencer os desafios com que deparam os empreendedores. Quando chegam a um tamanho em que não podem estar em todos os lugares ao mesmo tempo, começa o problema: como multiplicar a garra, a determinação e a idéia vencedora para continuar a ter sucesso?

Multiplicar melhores práticas é diferente de Clonar

A primeira coisa que o empresário ou gestor interessados em construir equipes contentes precisam saber, para definitivamente livrarem-se da idéia do clone, é que o seu jeito de ser é único: ninguém no mundo faz as coisas exatamente igual. Encare isto da seguinte forma: você é fruto de uma família com uma história específica, com uma educação, desejos, expectativas e motivações muito particulares. Foi este conjunto que o levou a ser quem você é, optar por um ramo de negócio, a dirigi-lo desta ou daquela maneira.

Você se considera perfeito principalmente porque tem tido sucesso. Mas, qualquer outro em uma posição similar à sua será capaz de apontar formas alternativas e criticar o seu jeito de dirigir o seu negócio. É impossível não reconhecer que até você (quem diria!) pode ter falhas.

Por isso, o importante é multiplicar o conhecimento e o know-how acumulado, reproduzir um processo que leve a um resultado de alto nível, e não clonar personalidades e estilos pessoais. Entender que o mesmo resultado pode ser atingido de um jeito diferente por outra pessoa é muito importante para aqueles que querem descentralizar e construir equipes sólidas.

Algumas dicas podem ajudar:

1. Defina quais atividades e funções você precisa delegar e descentralizar: Quais os resultados concretos esperados desta função? Qual a colaboração real da mesma para o negócio?
2. Discuta com o funcionário, a quem deseja delegar esta função quais os resultados esperados e consiga o seu compromisso em atingi-los;
3. Treine-o e oriente-o nos primeiros tempos de função – compartilhe o conhecimento acumulado que você possui;
4. Quando algo sair errado, tenha paciência. O processo de aprendizagem pode ser longo, mas se a pessoa tiver talento para a coisa aprenderá.
5. Antes de criticar o jeito do outro, pense se o que está em questão é realmente o resultado. Olhar a árvore e não a floresta é um erro fatal para gestores.
6. Valorize o profissional real que está na sua frente, não o que você gostaria que fosse. É provável que você descubra através dele/dela formas novas, criativas e inteligentes de fazer as mesmas coisas, bem diferentes das que você conhece.

Pessoas diferentes = um mundo mais rico e divertido

Defina claramente os resultados a alcançar e multiplique o que sabe, aproveitando o que sua equipe tem de melhor: suas diferenças.

A natureza mostra a todo instante que a diversidade é um valor. As habilidades, conhecimentos, personalidades e talentos diversificados aumentam as chances de sucesso e sobrevivência no longo prazo. Fica mais fácil sobrepor os obstáculos e administrar as mudanças constantes quando a criatividade e a variedade de alternativas estão presentes. E é exatamente isto que uma equipe diversificada em potencial humano pode lhe oferecer.

Não gaste seu tempo buscando clones. Eles não existem. Melhor investir no mundo real, rico em diversidade e idéias criativas.

É difícil admitir, mas só a mamãe nos considera perfeitos.

* **Marcelo Egéa M**

Sócio-Diretor da SerTotal RH Assessoria

www.sertotal.com

Comente este artigo em nosso fórum:

<http://sertotal.com/forum/>