



OS **5** DESAFIOS DAS UMA HISTÓRIA SOBRE LIDERANÇA EQUIPES

PATRICK LENCIONI MAIS DE 2 MILHÕES
DE LIVROS VENDIDOS



SEXTANTE

SUMÁRIO

Introdução	7
A FÁBULA	11
Sorte	13
PARTE UM: Abaixo das expectativas	15
PARTE DOIS: Jogando lenha na fogueira	31
PARTE TRÊS: Levantando pesos	107
PARTE QUATRO: Tração	157
O MODELO	169
Uma visão geral do modelo	172
Avaliação da equipe	175
Compreendendo e vencendo as cinco disfunções	179
Uma observação sobre frequência: os métodos de Kathryn	201
Um tributo especial ao trabalho em equipe	203
Agradecimentos	205
Sobre o autor	207

*Ao meu pai, por me ensinar o valor do trabalho.
E à minha mãe, por me incentivar a escrever.*

INTRODUÇÃO

Não são as finanças. Não é a estratégia. Não é a tecnologia. O que continua resultando em maior vantagem competitiva é o trabalho em equipe.

Um amigo meu, fundador de uma empresa que cresceu e atingiu uma receita anual de 1 bilhão de dólares, foi quem melhor expressou o poder do trabalho em equipe: “Se você conseguir colocar todos os funcionários de uma empresa remando na mesma direção, poderá dominar qualquer indústria, em qualquer mercado, contra quaisquer competidores, em qualquer época.”

Toda vez que repito isso para um grupo de líderes, eles logo balançam a cabeça em concordância, mas de maneira um tanto desesperada. Parecem concordar com essa afirmação e, ao mesmo tempo, se render à ideia de que é impossível conseguir um grupo de funcionários unidos em prol do trabalho.

O trabalho em equipe sempre foi ilusório em muitas organizações, apesar de toda a atenção que recebe de acadêmicos, coaches, professores e da mídia. O fato é que, já que são compostas de seres humanos imperfeitos, as equipes são inerentemente disfuncionais.

Mas isso não quer dizer que o trabalho em equipe esteja fadado ao fracasso. Na verdade, criar um grupo forte de profissionais é possível e simples, mas é também dolorosamente árduo.

Como muitos outros aspectos da vida, esse processo pode ser resumido em dominar um conjunto de comportamentos que são descomplicados na teoria, mas extremamente complicados de

colocar em prática no dia a dia. O sucesso só vem para os grupos que vencem as tendências humanas que corrompem as equipes e fazem com que políticas ineficientes sejam criadas dentro delas.

Há poucos anos, escrevi meu primeiro livro, *As cinco tentações de um executivo*, sobre as armadilhas comportamentais que atormentam os líderes. Durante o trabalho com meus clientes, percebi que alguns deles estavam aplicando as minhas teorias na tentativa de aprimorar o desempenho das equipes sob sua gestão.

Assim, ficou claro para mim que aquelas cinco tentações se aplicam não apenas a líderes, mas também, com algumas diferenças, a grupos. E não somente em empresas. Clérigos, treinadores, professores e outros profissionais descobriram que esses princípios se aplicam a seu âmbito de atuação tanto quanto ao salão nobre de uma empresa multinacional. E foi assim que este livro surgiu.

Como em minhas outras obras, *Os 5 desafios das equipes* começa com uma fábula sobre uma organização realista porém fictícia. Descobri que isso permite que os leitores aprendam melhor, pois se envolvem com o relato e se identificam com os personagens. Essa tática também os ajuda a entender como esses princípios podem ser aplicados em um ambiente real, onde o ritmo de trabalho e o volume de distrações diárias fazem com que a tarefa mais simples pareça árdua.

Para ajudá-lo a aplicar as dicas em sua empresa, após a fábula há uma seção com as cinco disfunções descritas de forma detalhada. Incluí também um questionário para avaliação da sua equipe e sugestões de ferramentas para vencer os problemas de desempenho.

Finalmente, embora este livro seja baseado em meu trabalho com CEOs e suas equipes de executivos, as teorias apresentadas aqui podem ser aplicadas por qualquer um que se interesse pelo trabalho em equipe, seja o líder de um pequeno departamento

dentro de uma empresa ou membro de um grupo que precisa melhorar o desempenho. Qualquer que seja o caso, espero, sinceramente, que este material ajude a sua equipe a vencer seus desafios, de modo a alcançar mais do que um indivíduo conseguiria sozinho.

A FÁBULA

SORTE

Somente um indivíduo achava que Kathryn era a pessoa certa para se tornar CEO da DecisionTech. A sorte dela é que essa pessoa era o presidente do conselho.

E assim, menos de um mês depois da demissão do ex-CEO, Kathryn Petersen assumiu as rédeas da organização que, apenas dois anos antes, fora uma das startups mais conhecidas, promissoras e bem financiadas da história recente do Vale do Silício. Ela não imaginava quanto a empresa havia caído no conceito de todos em tão pouco tempo e o que os próximos meses lhe reservavam.

PARTE UM

ABAIXO DAS EXPECTATIVAS

PANO DE FUNDO

A sede da DecisionTech era em Half Moon Bay, uma enevoadada cidade agrícola costeira separada da região da baía de São Francisco por uma cadeia de montanhas. Oficialmente, a DecisionTech não fazia parte do Vale do Silício, mas certamente se encaixava no perfil cultural do lugar.

A empresa possuía a equipe de executivos mais experientes – e caros – que se poderia imaginar, um plano de negócios aparentemente irretocável e os investidores mais ricos que qualquer startup poderia almejar. Até as mais cautelosas firmas de capital de risco aguardavam a vez para investir nela, e engenheiros talentosos já apresentavam seus currículos antes mesmo de a DecisionTech ter alugado o escritório.

Mas isso fora quase dois anos antes, o que é uma eternidade para uma startup de tecnologia. Após seus primeiros eufóricos meses de existência, a empresa se viu diante de uma série de decepções: prazos importantes passaram a não ser cumpridos, alguns dos funcionários mais competentes abaixo do nível executivo pediram demissão e o ânimo foi se deteriorando aos poucos. Tudo isso apesar das consideráveis vantagens que a DecisionTech havia acumulado.

No aniversário de dois anos de fundação da empresa, o conselho concordou, de forma unânime, em “pedir” a Jeff Shanley, de 37 anos, CEO e cofundador, que deixasse o cargo; ofereceram a ele o posto de gerente de desenvolvimento de negócios. Para a surpresa de todos, ele aceitou a oferta, pois não queria se dis-

tanciar de uma distribuição de lucros potencialmente alta caso a empresa passasse a vender suas ações na bolsa de valores. Mesmo no ambiente economicamente difícil do Vale, ela tinha todas as oportunidades para isso.

Nenhum dos 150 funcionários da DecisionTech ficou surpreso com a saída de Jeff. Embora parecessem gostar dele, não podiam negar que, sob a sua liderança, o ambiente de trabalho vinha se tornando cada vez mais problemático. Os executivos passavam a perna uns nos outros como se fosse uma coisa comum. Não havia senso de união nem parceria na equipe, o que se traduzia em um nível extremamente baixo de comprometimento. Tudo levava muito tempo para ser feito, e quando algo era concluído, parecia errado.

Alguns conselhos de administração talvez tivessem sido mais pacientes com uma equipe de executivos cheia de problemas. O da DecisionTech não foi. Havia muito em risco para que assistisse passivamente à destruição da empresa. A DecisionTech já tinha construído uma reputação no Vale por ser um dos locais mais desagradáveis para se trabalhar e mais cheio de politicagens, e o conselho não toleraria esse tipo de fama, principalmente quando, dois anos antes, o futuro parecera tão promissor.

Alguém teria que organizar essa bagunça, e Jeff não era o homem ideal para isso. Todos pareceram aliviados quando a decisão de removê-lo do cargo foi anunciada.

Até três semanas depois, quando Kathryn foi contratada.

KATHRYN

Os executivos não conseguiam chegar à conclusão de qual era a característica mais problemática de Kathryn, pois eram muitas.

Primeiramente, ela não era jovem, pelo menos para os padrões do Vale do Silício. Kathryn tinha 57 anos.

Mais importante ainda, sua única experiência com alta tecnologia fora como membro do conselho da Trinity Systems, uma grande empresa de tecnologia em São Francisco. Ela passou a maior parte da carreira em cargos operacionais em organizações de baixa tecnologia, sendo que a mais famosa delas era uma fabricante de automóveis.

Pior do que a idade ou a experiência, porém, era o fato de que Kathryn não se encaixava na cultura da DecisionTech.

Ela começou sua carreira como militar; depois casou-se com um professor e técnico de basquete de uma escola de ensino médio local. Quando os três filhos já estavam crescidos, Kathryn deu aulas no oitavo ano por algum tempo, até descobrir sua afinidade com o mundo dos negócios.

Aos 37 anos, ela se inscreveu em um curso noturno de administração de empresas, com duração de 36 meses, mas que ela completou em 30, na Universidade do Estado da Califórnia, que não era nenhuma Harvard ou Stanford. Nos 15 anos seguintes, trabalhou na indústria manufatureira até se aposentar, aos 54 anos.

O fato de Kathryn ser mulher nunca foi problema para a equipe de executivos. Mas, ainda que fosse, isso teria sido abafado por sua gritante incompatibilidade cultural com a DecisionTech.

Ninguém podia negar que Kathryn era uma executiva das antigas, acostumada com os ambientes das fábricas. Isso contrastava muito com a forma de trabalho de executivos e gerentes da DecisionTech, a maioria dos quais não tinha experiência fora do Vale do Silício.

Assim sendo, não foi nenhuma surpresa que, depois da leitura do currículo de Kathryn, os membros do conselho questionassem a sanidade do presidente quando sugeriu a contratação dela. Mas ele acabou convencendo a todos.

Em primeiro lugar, o conselho confiou no presidente quando ele lhes garantiu que Kathryn seria um sucesso. Em segundo, ele era conhecido por ter bons instintos sobre as pessoas, apesar do problema com Jeff. Os membros da equipe ponderaram que ele não cometeria dois erros seguidos.

Além do mais, a DecisionTech estava em uma situação desesperadora. O presidente insistiu em que não havia muitos executivos de grande capacidade dispostos a aceitar um emprego tão complicado, em uma empresa tão problemática. “Devemos nos considerar sortudos por uma líder tão competente estar disponível”, ele argumentou.

O presidente do conselho estava determinado a contratar alguém que ele conhecesse e em quem pudesse confiar. Quando ligou para Kathryn e lhe falou sobre o cargo, não tinha a mínima ideia de que se arrependeria da decisão poucas semanas depois.

ANÁLISE RACIONAL

Ninguém ficou mais surpreso com a oferta do que a própria Kathryn. Embora fosse amiga pessoal do presidente havia muitos anos, ela não imaginava que ele tivesse uma opinião tão boa a respeito dela como executiva.

A maior parte das vezes eles se viam em contexto social, em eventos envolvendo família, escola ou esportes. Kathryn concluiu que o presidente não tinha muita ideia de como ela desempenhava outras funções que não as de mãe e de esposa do técnico.

Na verdade, o presidente havia acompanhado com interesse a carreira de Kathryn durante aqueles anos, impressionado pelo fato de que ela havia sido muito bem-sucedida, apesar de ter um currículo relativamente modesto. Em menos de cinco anos, havia se tornado CEO da única montadora de automóveis daquela região, uma empresa de capital norte-americano e japonês. Ela desempenhou esse papel por quase uma década e fez da fábrica uma das sociedades cooperativas mais proeminentes do país. E, embora o presidente não tivesse muitos conhecimentos sobre a indústria automotiva, ele sabia de uma coisa a respeito de Kathryn que o convenceu de que era perfeita para resolver os problemas da DecisionTech: ela possuía uma incrível habilidade de formar equipes.

QUEIXAS

Se os executivos da DecisionTech tinham alguma dúvida a respeito de Kathryn quando sua contratação foi anunciada, eles ficaram ainda mais preocupados após as duas primeiras semanas de trabalho da nova líder.

Não que Kathryn tivesse feito algo errado, ou que gerasse controvérsias; ela simplesmente não fizera quase nada.

Além da breve apresentação no primeiro dia e dos encontros subsequentes com cada um de seus subordinados diretos, Kathryn passou a maior parte do tempo andando pelos corredores, conversando com os funcionários e participando, em silêncio, do máximo de reuniões possível. E o mais controverso de tudo talvez tenha sido o fato de ela ter chamado Jeff Shanley para continuar liderando as reuniões semanais das equipes, enquanto ela somente ouvia e tomava notas.

A única ação real de Kathryn durante aquelas primeiras semanas foi anunciar uma série de retiros de dois dias para executivos em Napa Valley, que aconteceriam nos meses seguintes. Nenhum dos subordinados a ela acreditou que a CEO tiraria os líderes do escritório por tantos dias quando havia tanta coisa a ser feita na empresa.

E, para piorar a situação, quando alguém sugeriu um tópico específico para discussão no primeiro retiro, Kathryn o recusou. Ela já havia montado o cronograma.

Até o presidente ficou surpreso e um pouco irritado com os relatórios sobre o desempenho inicial de Kathryn. Ele chegou à

conclusão de que, se não desse certo, talvez devesse sair da empresa junto com ela. E esse estava começando a parecer o desfecho mais provável.

OBSERVAÇÕES

Após as duas primeiras semanas observando os problemas da DecisionTech, Kathryn se perguntou algumas vezes se devia mesmo ter aceitado aquele emprego. Mas ela sabia que as chances de não tê-lo feito eram muito pequenas. A aposentadoria a deixara ociosa, e nada poderia animá-la mais do que um desafio.

Embora não tivesse dúvida alguma de que a DecisionTech seria um desafio, sentia que havia algo diferente naquela empresa. Apesar de nunca ter tido medo de fracassar, Kathryn não podia negar que a possibilidade de desapontar o presidente a assustava um pouco. Manchar a reputação naquela altura da vida profissional e junto aos amigos e familiares era uma preocupação grande o suficiente para deixar insegura até mesmo a mais confiante das pessoas.

Depois de sobreviver a um período no Exército, educar os filhos, assistir a incontáveis partidas de basquete decididas no último segundo e enfrentar presidentes de sindicatos, ela estava decidida a não se deixar intimidar por um grupo de jovens inofensivos, cuja maior dificuldade enfrentada na vida até o momento fora lutar contra os primeiros sinais de calvície ou uma barriga protuberante. Ela acreditava que, desde que lhe dessem tempo e liberdade de ação suficientes, seria capaz de fazer a DecisionTech dar a volta por cima.

E a falta de uma experiência mais sólida com softwares não a preocupava. Na verdade, Kathryn tinha certeza de que isso lhe traria certa vantagem.

Kathryn sabia que Jack Welch não precisou ser especialista em torradeiras para levar a General Electric a ser bem-sucedida e que Herb Kelleher não teve de passar a vida inteira voando de avião para criar a Southwest Airlines.

Entretanto, o que ela não sabia quando aceitou o emprego era quão disfuncional sua equipe de executivos era e como eles a desafiariam de maneiras que ela jamais vivenciara.

O PESSOAL

Os funcionários se referiam ao grupo de executivos da DecisionTech como O Pessoal. Ninguém os considerava uma equipe, e Kathryn imaginou que houvesse uma razão para isso.

Apesar da inegável inteligência e do currículo de cada um deles, o comportamento do Pessoal durante as reuniões era pior do que qualquer coisa que ela já tivesse presenciado no mundo automotivo. Ainda que não existisse hostilidade explícita e que ninguém demonstrasse discordância, havia uma tensão quase palpável no ambiente. Como resultado, decisões nunca eram tomadas; discussões eram morosas e desinteressantes, com poucas trocas de ideias; e todos pareciam desesperados para que a reunião acabasse.

Embora formassem uma péssima equipe, quase todos demonstravam, porém, ter boas intenções e se mostravam bastante racionais quando analisados individualmente.

JEFF – EX-CEO, DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

Jeff Shanley, um generalista que adorava fazer networking no Vale, havia levantado uma quantidade considerável do capital inicial da empresa e atraído muitos dos atuais executivos. Ninguém podia negar que ele era bom em acumular capital de risco e em fazer recrutamento. Mas a coisa mudava de figura quando se tratava de gerenciamento.

Jeff fazia reuniões de equipe como se fosse o presidente de um grêmio estudantil seguindo os protocolos ensinados em um livro.

Ele sempre publicava a programação antes de cada encontro e distribuía minutas detalhadas logo depois. Ao contrário do que acontecia em outras empresas de alta tecnologia, suas reuniões começavam e acabavam pontualmente. Ele não se incomodava com o fato de parecer que nada tinha sido feito.

Apesar de ter sido afastado do cargo que ocupava, Jeff manteve sua cadeira no conselho de administração. No início, Kathryn suspeitava de que ele pudesse ter ressentimento dela por ter ficado com seu emprego, mas logo chegou à conclusão de que ele estava aliviado por ter se livrado de suas responsabilidades gerenciais. Kathryn se preocupava pouco com a presença dele no conselho ou na equipe de gerenciamento. Achava que ele era um bom sujeito.

MIKEY – MARKETING

O departamento de marketing era muito importante para a DecisionTech, e o conselho estava satisfeito por vê-lo chefiado por alguém tão renomado quanto Michele Bebe. Mikey, como ela gostava de ser chamada, era conhecida por todo o Vale como uma genial construtora de marcas. Isso tornava ainda mais surpreendente o fato de ela não seguir muitas regras primárias de bom convívio.

Durante as reuniões, ela falava mais do que os outros. De vez em quando tinha alguma ideia brilhante, mas, em geral, ficava reclamando sobre como as outras empresas para as quais havia trabalhado faziam tudo muito melhor do que a DecisionTech. Era quase como se Mikey fosse uma espectadora ou, melhor ainda, uma vítima das circunstâncias na nova empresa. Embora nunca discutisse diretamente com nenhum dos colegas, ela sempre revirava os olhos, mostrando impaciência, quando um deles discordava de qualquer coisa que ela tivesse a dizer sobre marketing. Kathryn percebeu que Mikey não fazia ideia da imagem que passava para os outros, pois ninguém agiria daquela maneira de propósito.

Portanto, apesar de seu talento e de suas conquistas, Kathryn não se surpreendeu com o fato de Mikey ser a menos popular do grupo.

MARTIN – DIRETOR TÉCNICO

Um dos fundadores da empresa, Martin Gilmore era, entre os funcionários, o que mais se aproximava de um criador. Ele havia desenhado as especificações para o principal produto da DecisionTech, e, embora outras pessoas tivessem desenvolvido a maior parte desse produto, os executivos costumavam dizer que Martin era o principal responsável por ele.

Martin achava que conhecia tecnologia tão bem quanto qualquer outro no Vale, o que provavelmente era verdade. Como fez especializações em Berkeley e Cambridge e teve uma carreira de sucesso em duas outras empresas de tecnologia, ele era visto como uma das principais vantagens competitivas da DecisionTech, pelo menos quando se tratava de capital humano.

Diferentemente de Mikey, Martin não interrompia as reuniões de equipe. Na verdade, participava pouco. Não deixava de comparecer, mas sempre deixava seu laptop aberto e com frequência parecia estar verificando e-mails ou fazendo outra coisa que também o distraía. Martin só tecia um ou outro comentário, e, em geral, com sarcasmo, quando alguém dizia algo incorreto.

No início, os colegas consideravam a atitude de Martin tolerável, talvez até divertida, pois reverenciavam o seu intelecto. Mas, com o passar do tempo, começaram a se cansar. E com as recentes batalhas enfrentadas pela empresa, a postura de Martin vinha se tornando uma fonte cada vez maior de frustração para muitos deles.

JR – VENDAS

Para evitar confundi-lo com Jeff Shanley, todos chamavam o diretor de vendas de JR. Seu nome era Jeff Rawlins, mas ele

gostava do novo apelido. JR era um vendedor experiente e um pouco mais velho do que os outros – tinha 40 e poucos anos. Estava quase sempre bronzeado, jamais era rude e fazia tudo que a equipe lhe pedia.

Infelizmente, JR quase nunca levava algo adiante. Quando reconhecia que havia assumido um compromisso que não fora cumprido, ele pedia mil desculpas à pessoa a quem decepcionara.

Apesar do que a equipe chamava de “falta de confiança” em JR, ele continuava sendo respeitado pelos colegas graças ao seu currículo. Antes de trabalhar na DecisionTech, em toda a sua carreira de vendedor ele jamais deixara de bater as metas trimestrais.

CARLOS – SERVIÇO DE APOIO AO CLIENTE

Embora a DecisionTech tivesse poucos clientes, o conselho acreditava que era extremamente necessário investir cedo em um serviço ao consumidor, para se prepararem para o crescimento da empresa. Carlos Amador havia trabalhado com Mikey em duas empresas, e ela o indicara à DecisionTech – o que era uma ironia, pois os dois não poderiam ser mais diferentes.

Carlos falava bem pouco, mas, quando o fazia, sempre tinha algo importante e construtivo a acrescentar. Ele se mantinha atento durante todas as reuniões, trabalhava até tarde sem reclamar e era modesto em relação às suas conquistas anteriores. Carlos era de fato um funcionário confiável, e era fácil e agradável trabalhar com ele.

Kathryn estava aliviada por não ter que se preocupar com pelo menos um de seus subordinados diretos, embora se incomodasse com o fato de que as funções específicas de Carlos não estivessem totalmente definidas. Como ele assumia, por vontade própria, a responsabilidade pela qualidade do produto e por quaisquer outras tarefas menos interessantes, Kathryn podia se concentrar em outros pontos mais preocupantes.

JAN – DIRETORA FINANCEIRA

A diretoria financeira era um cargo crucial na DecisionTech e continuaria sendo enquanto a empresa pretendesse lançar ações na bolsa de valores. Jan Mersino sabia onde estava se metendo quando se juntou à empresa, e desempenhou um papel importante apoiando Jeff quando ele levantou expressivas quantias de dinheiro junto aos investidores de risco.

Jan era muito detalhista, tinha orgulho de seu conhecimento sobre aquela indústria e cuidava do dinheiro da empresa como se fosse dela. O conselho só deu a Jeff e seus colaboradores liberdade em relação a gastos porque sabia que Jan não permitiria que as coisas saíssem do controle.

NICK – DIRETOR DE OPERAÇÕES

Nick era o executivo que mais se destacava. Tinha sido diretor de operações de uma grande empresa no Meio-Oeste que fabricava computadores, e havia se mudado com a família para a Califórnia a fim de trabalhar na DecisionTech. Infelizmente para ele, seu papel era o menos definido de todos da equipe.

Oficialmente, Nick era o diretor de operações da empresa, mas conseguiu esse título apenas porque o exigiu como condição para aceitar o emprego. Jeff e o conselho concordaram porque acreditavam que o salário maior estimularia um alto nível de desempenho. Além disso, eles estavam viciados em contratar executivos de renome, e perder Nick teria prejudicado sua porcentagem de vitórias.

De todos os membros da equipe executiva, Nick foi o que sofreu o maior impacto pelo início caótico da empresa. Devido às limitações de Jeff como gerente, Nick havia sido contratado para liderar o crescimento da DecisionTech, função que incluía a criação de infraestrutura operacional e a abertura de novos escritórios por todo o mundo, além de liderar os esforços de aquisição e integração. A maioria de suas responsabilidades estava, no

momento, em suspenso, e Nick tinha poucas atividades significativas para executar no dia a dia.

Por mais frustrado que estivesse, Nick não reclamava abertamente. Pelo contrário, trabalhava com afinco para criar relacionamentos, embora alguns deles fossem superficiais, como os estabelecidos com os colegas que considerava inferiores. E, embora nunca tivesse dito nada, Nick achava que era o único executivo da empresa qualificado para ser o CEO. Mas essa opinião logo ficaria evidente.

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/editorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br