



F2 MARCELO  
A2 COLLEONI

# GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

Desenvolvendo equipes colaborativas

O tema de hoje será sobre como tirar a dependência excessiva de um líder desenvolvendo equipes colaborativas. Esse conteúdo foi preparado para você que tem essa necessidade.

Espero que realmente atenda a sua necessidade e que você coloque práticas que vou comentar agora na sua equipe para melhorar e diminuir essa dependência que seus colaboradores têm em você.

Nesse contexto, vamos identificar algumas coisas importantes, que são:

1. Identificar situações que geram dependência no líder
2. Técnicas para desenvolver uma equipe colaborativa
3. Dicas práticas para promover a colaboração na sua equipe

Esse conteúdo foi preparado para que você tenha condições de avaliar e colocar na sua empresa o mais rápido possível. Queria trazer antes de tudo uma reflexão:

**“A minha equipe paralisa na  
minha ausência?”**

A minha ausência traz alguma ruptura para minha equipe? Reflitam sobre isso, faz toda a diferença para entender qual é a dependência que a sua equipe tem em você.

## **DEPENDÊNCIA**

Tirando o contexto de dependência física, química ou de uma moradia, etc, sobram dois conceitos importantes:

- » Estado de quem deve obediência a alguém ou em que há submissão ou subordinação;
- » Necessidade excessiva de auxílio, ajuda.

Temos dois elementos importantes sobre dependência. Primeiro: obediência, submissão e subordinação. Segundo: necessidade excessiva de ajuda. Falando nesses dois contextos, vamos identificar como isso naturalmente ocorre nas organizações.

O verdadeiro poder da liderança, para muitas pessoas, ainda é a questão da obediência e subordinação, porque o meu poder me garante a minha situação e através do meu poder consigo gerar obediência nas pessoas, subordinação, assim, controlo mais as pessoas e esse cenário.



Por controlar a situação, as pessoas dependem de mim, porque sou a palavra final, a pessoa que vai aprovar, que vai indicar, encaminhar e direcionar as atividades da organização.

Com isso, as pessoas têm uma subordinação e uma obediência direta a esse líder. Analise a sua estrutura e veja o quanto as pessoas dependem de direcionamentos e orientações suas.

Quanto mais dependem, mais a dependência em você existe e elas vão colaborar pouco, porque precisam de combustível para rodar e quem fornece combustível: o líder, neste caso você. Somente o líder pode fazer o processo rodar, com isso as pessoas não conseguem colaborar porque precisam de combustível para agir.

O combustível vem das orientações, determinações, os padrões, as regras estabelecidas, toda a diretriz passada pela liderança.

Por outro lado, a gente tem um outro processo que é muito utilizado, que cada vez mais as pessoas estão percebendo a eficiência desse modelo. Um modelo onde a responsabilidade para as pessoas é clara, na qual elas sabem o que precisa ser feito e os papéis que exercem dentro da empresa. Com isso, o líder suporta essa necessidade para atingir as responsabilidades fazendo a máquina girar. A questão do líder passa a ser de identificação das necessidades das pessoas para atingir as suas responsabilidades.



Com isso, ele vai promover processos preparando infraestrutura, dando conhecimentos para que as pessoas possam atingir os objetivos pelos quais são responsáveis. Essa é a grande diferença. Isso se traduz em desenvolvimento.

Desenvolver as pessoas ajuda o líder a fazer com que elas colaborem, porque ele passa para elas uma certa autonomia porque as pessoas sabem de suas responsabilidades.

Quando o líder identifica as necessidades, dá o suporte e fornece meios para que as pessoas possam atingir aqueles objetivos pelos quais são responsáveis.

Veja agora na sua estrutura de sua empresa, se você consegue esses dois elementos. O quanto você consegue avaliar se as pessoas percebem as suas responsabilidades? Quer criar uma empresa, uma área colaborativa?

Avalie se as pessoas entendem as suas responsabilidades. E se você entende quais são as necessidades que as pessoas têm para atingir as responsabilidades pelas quais foram designadas. Avalie esses dois cenários, você vai começar a entender o porquê essa dependência existe para você.



## **DICAS TÉCNICAS - EQUIPES COLABORATIVAS**

Dando sequência, trouxe algumas dicas que acredito serem relevantes para que você possa implementar de forma rápida e eficiente na sua empresa a diminuição da dependência, gerando equipes mais colaborativas. Abaixo destacam-se seis itens, atitudes comportamentais essenciais, para você implementar:

### **1. Alinhamento**

O alinhamento é um ponto de partida fundamental. As pessoas precisam entender, compreender e absorver qual é a estratégia da empresa, quais são as metas e objetivos da empresa, qual é o propósito e a cultura da empresa.

As pessoas necessitam ter esse alinhamento que faz com que comecem a entender por que a empresa está se movimentando de uma forma ou de outra. Esse alinhamento é claro; transparência é muito importante neste contexto e a base fundamental. Se é preciso que alguém ajude em alguma coisa, esta pessoa precisa entender no que ela pode ajudar. Sem o alinhamento, não adianta nada.

Como colaborarão se não sabem do que preciso, qual é a necessidade da empresa? O alinhamento funciona para isso, para a todos entenderem, equalizarem as informações importantes, para que todos falem a mesma língua e que as necessidades sejam claras para os envolvidos.



## 2. Apoio/Suporte

O quanto conheço as necessidades da empresa? O quanto conheço as necessidades da minha equipe para apoiar e dar todo o suporte necessário para que eles possam ajudar a empresa a atingir as metas e objetivos que foram traçados? O quanto consigo ser eficiente como líder para apoiar/suportar?

Não é fazer pelas pessoas, posso até dominar muito assunto, mas preciso dar o apoio e suporte para que as pessoas se desenvolvam.

Se elas se desenvolverem, a empresa vai ganhar muito com isso, porque tenho mais um capital intelectual envolvido num contexto onde a necessidade da empresa está totalmente alinhada e exposta para todo mundo.

É uma necessidade clara, é um objetivo claro a ser alcançado. Apoio e suporte são fundamentais, importantíssimo, significativo para que você como líder tenha o poder de fazer a equipe colaborar e atingir as metas mais rapidamente.

## 3. Responsabilidade (Autonomia)

Entenda que o alinhamento é importante, as pessoas conhecem o direcionamento da empresa, conhecem a estratégia, os objetivos e as metas que foram estabelecidas. Qual é o papel da pessoa ou da equipe nesse contexto? Qual é o seu papel? Qual é a sua responsabilidade?

Esse alinhamento e essa responsabilidade vão ajudar você a dar todo o suporte necessário, mas as pessoas precisam internalizar a responsabilidade que elas têm perante a equipe.



Com isso, você acompanha e direciona todos os esforços para que as pessoas atinjam os objetivos pelas quais elas são responsáveis.

Responsabilidade e autonomia: se acompanha o objetivo, o resultado, como a pessoa vai fazer é um direcionamento dela, é uma facilidade dela, uma habilidade dela, é um desenvolvimento natural dela através dos conhecimentos que ela tem.

Impor como fazer não é um processo colaborativo e muito menos promove o desenvolvimento.

#### 4. Ensinar e não impor

A gente precisa ensinar para não impor. Quando se impõe algo a alguém, faz com que a pessoa replique algo que ela não conhece de fato, mas que quem direcionou conhece e demorou anos para chegar no estado de perfeição de realização de alguma coisa, onde a imposição traz um conforto para quem o faz: **'Faça desse jeito que assim funciona. Sempre funcionou para mim, então é só replicar o modelo'**.

Fórmula mágica, fórmula do sucesso. Mas a pessoa não tem o mesmo conhecimento que você, não passou pelos mesmos processos, ela está parada num estágio de conhecimento diferente do seu, onde com esta atitude, você acaba criando uma lacuna, um vácuo, para que a pessoa entenda claramente e internalize.

Ela vai fazer, vai repetir, mas ela não internalizou aquilo. A sua habilidade está em ensinar de onde ela está para que ela consiga chegar no modelo de perfeição, na sua fórmula mágica que você conseguiu lá atrás. Ela vai chegar de uma outra maneira, talvez com uma fórmula muito melhor que a sua, mas o processo precisa acontecer para pessoa internalizar.



Caso contrário, ela vai fazer por fazer e, quando a gente pergunta para as pessoas 'Por que você está fazendo essa atividade? Não sei, me mandaram fazer, sempre foi assim.' Ela não sabe o porquê. Ensinar é uma maneira de você ter pessoas colaborando, porque você vai ter mais variáveis, um capital intelectual maior pensando naquele problema e resolvendo aquela situação. A pessoa consegue colaborar mais se ela entende. Por imposição ela vai colaborar o que? Pensem em como ensinar e não impor ideias para as pessoas ou atividades.

## **5. Envolver e escutar ativamente**

Envolva as pessoas. Não importa se você previamente entende que a pessoa não tem um capital intelectual necessário para aquele momento, não tem uma experiência, uma vivência, um conhecimento, não importa, envolva.

Porque é dali que você começa a criar capital intelectual para a pessoa cada vez mais interagir e entender mais sobre o contexto.

Pior das hipóteses: a pessoa entra muda e sai calada, só que ela vai começar a absorver conhecimentos importantes para ela se desenvolver. Na melhor das hipóteses, você recebe uma dica que vai fazer você pensar diferente, de forma mais efetiva e significativa, melhorando os resultados que você vinha atingindo. A escuta ativa é importante.

Escutar é um segredo importante para que você reflita. Muitos líderes ao ouvirem questionamentos dos seus subordinados, da sua equipe acabam, por ser um capital intelectual maior, respondendo de maneira mais rápida sem pegar todo o contexto.



Escute, absorva, para que você reflita e entenda o porquê aquele comentário, aquela sugestão, aquela pergunta foi realizada. Qual foi o intuito? Seja curioso, escute ativamente para ter a curiosidade de entender o ponto de vista, com isso você consegue trazer as pessoas de forma colaborativa. Se você só breca as iniciativas das pessoas, as possibilidades, as sugestões, as pessoas vão parar de sugerir as coisas. Escute, entenda e comece a compilar e criar um processo onde todas as pessoas somem, onde todas as pessoas comecem a somar as sugestões.

Essas sugestões somadas por todas as pessoas, vão propiciar para você uma abrangência maior e um sentimento de pertencimento e colaboração das pessoas, porque elas estão envolvidas e não são rejeitadas, todas as ideias são bem-vindas.

A partir do momento que você começa a rejeitar muita ideia, as pessoas param. Valorize as ideias, por mais que não funcionem. Verdadeiramente traga e entenda o porquê e justifique o porquê quando não funciona.

Não é para pegar todas as ideias e implementar, não é esse o objetivo. Que você consiga fazer com que as pessoas participem, se envolvam, tragam sugestões e façam desse envolvimento algo colaborativo.

## **6. Focar nas necessidades**

Observe as necessidades da empresa, as necessidades da equipe e as necessidades das pessoas. Esse é o papel do líder que vai fomentar a colaboração das pessoas da sua equipe, porque se você estiver totalmente antenado com as necessidades da empresa e conectado às necessidades da equipe e das pessoas, você como um líder, vai suportar e apoiar as pessoas para que elas possam resolver as suas necessidades e, em consequência, atender os resultados da empresa.



Todas as metas e objetivos vão gerar necessidades na sua empresa, bem como na sua equipe. As necessidades da empresa, quando você consegue conectar com as necessidades da equipe, você se torna o elo, o suporte necessário, o apoio necessário para que as coisas aconteçam.

Essas seis dicas são fáceis de implementar, mas faça uma análise crítica.

As pessoas estão alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa? A sua equipe está alinhada com o seu objetivo estratégico? O que você espera delas? Qual é o resultado que você espera delas?

Você dá todo o apoio, suporte, para que elas possam executar suas atividades da melhor maneira possível, tirando as barreiras para que elas atinjam os objetivos pelas quais são responsáveis?

Elas têm autonomia para poder fazer essa gestão e ajustar as atividades para atingir o resultado, as metas e os objetivos pelos quais elas foram responsabilizadas? Você consegue, de fato, ensinar as pessoas e não impõe o modo de fazer? Você envolve as pessoas e escuta ativamente interagindo com as pessoas, valorizando a colaboração das pessoas, você faz isso?

O foco que você tem está voltado às necessidades da empresa e das pessoas para que esses resultados sejam atingidos?



Esses itens são super fáceis e acessíveis para você realizar agora, não tem segredo.

Mude. Se você acha que a sua atuação, que a gente viu lá no começo sobre o verdadeiro poder da liderança, está gerando dependência, reflita e acione uma dessas dicas para equalizar e fazer com que a dependência vire desenvolvimento para as pessoas.

Lembre-se o desenvolvimento é de todos, das pessoas, da sua equipe e da empresa.

Queria deixar uma última reflexão para vocês:

**“Será que eu provoço dependência na minha equipe?”**

Muita gente olha essa dependência como: **‘As pessoas me procuram muito, as pessoas querem muito de mim, as pessoas precisam de mim’**.

Será que precisam de você ou você está gerando essa necessidade de dependência delas? Será que provoço dependência na minha equipe? Reflita.

