O MAPA DA MOTIVAÇÃO

workbook

Como alavancar o potencial e o desempenho de forma sustentável!

atingire

Agradecimentos

Somos especialmente gratos aos milhares de profissionais que, ao participar de *workshops* da **Atingire**, compartilharam conosco suas experiências como líderes formais de outras pessoas. É com eles, e para eles, que este livro foi escrito!

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra
sem autorização formal da Atingire Estratégias de
Treinamento Ltda, de acordo com a lei 9.610/98.

www.atingire.com
contato@atingire.com
+55 (11) 4933-2991

SUMÁRIO

Reflexões iniciais 06

Ambiente de reconhecimento 34

Autonomia e desafios 66

Processos de aprendizado 114

Propósito transformador 146

O mapa da motivação 178

Conexões rápidas 188

Sugestões para novas leituras 206

3

AUTONOMIA E DESAFIOS

Pesquisa **Atingire** com 500 gerentes de empresas brasileiras:

NUNCA ME SENTI TÃO MOTIVADO...

"Eu era comprador sênior e meu gestor me convidou para liderar um projeto que iria reorganizar completamente nosso modo de trabalho: íamos deixar de ser uma estrutura funcional e passar a atuar em células multifuncionais, junto com profissionais de finanças e logística. Meu gestor disse: 'o primeiro nome que me veio para esse desafio foi o seu'. A verdade é que fiquei com um pouco de medo, a responsabilidade era grande. No entanto, a confiança que ele depositou em mim era contagiante: 'eu sei que você vai dar conta, conheço o seu potencial'. O projeto tinha objetivos e prazos muito claros, mas eu tinha muita autonomia para decidir o 'como fazer'. Puxa, foi um oceano de dificuldades: redefinir processos, questões políticas etc. O tempo todo meu gestor se mostrava disponível, sempre me apoiando e me provocando a pensar de forma positiva e a buscar novas alternativas de ação. Nunca vou esquecer, esse foi um momento absolutamente marcante na minha carreira, cresci muito a partir daí.

Quando você sente que tem autonomia no trabalho? Pense um pouco.

Normalmente, as respostas que coletamos em diferentes *workshops* com executivos vão na seguinte direção: *"percebo que tenho autonomia quando me vejo participando das decisões que orientam minhas ações cotidianas".*

Dito de outra forma:

Tudo o que executamos diariamente é o resultado de uma tomada de decisão sobre questões do tipo "por que fazer", "como", "quando", "onde" etc. Quanto mais essas decisões são tomadas por outras pessoas, sem o meu envolvimento, menos sinto que tenho autonomia. Quando o contrário ocorre – e aí entendemos a origem da palavra – sinto que passo a viver pelas minhas "próprias leis" (das palavras gregas *auto* e *nomos*).

Atenção, falar de autonomia não é valorizar uma ambição ingênua de independência, a realidade de mercado hoje absolutamente não aceita profissionais incapazes de trabalhar em equipe e construir redes de relacionamento. Autonomia é outra coisa, é o sentimento de que fazemos escolhas e temos voz no nosso dia a dia profissional.

O importante é que essa discussão sobre autonomia com gestores quase sempre tem sido *espontaneamente* acompanhada de manifestações emocionais muito intensas. Vejamos, como exemplo, alguns depoimentos de profissionais que já entrevistamos, todos atuantes no nível gerencial em grandes empresas:

PODER
E ENERGIA:

"AH, EU SINTO COMO SE O NEGÓCIO FOSSE MEU TAMBÉM."

"NA MINHA EQUIPE, TOMAMOS DECISÕES E SOMOS RESPONSÁVEIS POR ELAS. FAZEMOS NOSSO PRÓPRIO CAMINHO!"

FALTA DE CONTROLE
E ALIENAÇÃO:

"EU NÃO TENHO NENHUM ESPAÇO PARA DEIXAR A MINHA MARCA, AQUI EU SÓ SIGO AS REGRAS. E FAÇO TODOS IREM NA MESMA DIREÇÃO..."

"VEJO COMO SE A NOSSA EMPRESA FOSSE UM CORPO: OUTRAS PESSOAS SÃO O CÉREBRO, EU ENTRO COM OS BRAÇOS. UNS PENSAM, OUTROS SÓ EXECUTAM..."

É muito importante observar que nenhuma das declarações acima sobreviveria a um exame mais atento da realidade dos executivos. Provavelmente, esses profissionais não vivenciam, de fato, um dia a dia que corresponda a um dos extremos relatados. Mas temos notado que a percepção sobre "autonomia" raramente é nuançada, ela costuma vir carregada de tintas fortes.

Por que é assim?

Talvez por um motivo muito simples. Somos apaixonados pelo sentimento de liberdade. E nenhuma paixão combina com visões equilibradas e moderadas!

Por falar em paixão, é conhecido na ciência comportamental o efeito "Romeu e Julieta". É fácil de entender: *grosso modo*, o melhor caminho para incentivar uma paixão é classificá-la como proibida, porque então os apaixonados lutarão por essa paixão "até a morte". Não porque o ser ou objeto amado seja tão merecedor dela, mas porque aquele que ama vai se sentir impelido a *afirmar sua liberdade de escolha, um desejo humano fundamental*.

A má notícia de todo esse raciocínio é que tirar a autonomia das pessoas tende a provocar uma percepção negativa muitas vezes desproporcional emocionalmente.

A boa notícia: gerenciar a percepção de autonomia dos colaboradores da sua equipe é um poderosíssimo caminho para aumentar o nível de engajamento de todos e construir melhores resultados!

Vamos juntos fazer um teste. Imaginemos que você é o líder de uma equipe multifuncional, responsável pela gestão de um determinado produto e que seu principal concorrente decide baixar os preços em 10%. Qual das

opções abaixo melhor reflete o modo pelo qual você tomaria a decisão sobre como reagir a esse desafio?

A ( ) Como líder, você decidiria o que fazer com as informações de que dispõe.

B ( ) Você buscaria informações com outras pessoas da equipe, sem necessariamente compartilhar o contexto da situação, e decidiria depois.

C ( ) Você discutiria a situação e as alternativas individualmente com cada pessoa da equipe e tomaria a decisão sozinho.

D ( ) Você discutiria a situação com todo o grupo, ouviria a todos e tomaria a decisão sozinho.

E ( ) Você discutiria a situação em grupo, juntos avaliando a situação e as alternativas, sem impor a "sua solução".

Temos feito essa pergunta para líderes e, separadamente, para seus liderados. Geralmente, as respostas são bastante discrepantes.

Os líderes gostam de se ver como adotando um estilo "democrático e participativo", a maioria não hesita em cravar a última alternativa.

Mas os liderados, *quando tentam estimar o que seus líderes de fato fariam*, apresentam uma percepção bem diferente: a alternativa "e" passa a ser aquela descrita precisamente como a menos frequente e a opção "a" é citada em quase 25% dos casos!

ORA, COMO VOCÊ PODE CONSTRUIR UMA PERCEPÇÃO DE AUTONOMIA SE AS PESSOAS DA SUA EQUIPE NEM SE SENTEM OUVIDAS?

Vale ressaltar que ouvir não significa a obrigação de aceitar o que o outro diz ou reservar um "silêncio protocolar" para que alguém exponha seu ponto de vista, mas sim *ativamente ajudar a explorar novas propostas de ação de outras pessoas, os pontos positivos e negativos de cada proposta, estando absolutamente aberto nesse processo para modificar suas opiniões iniciais*.

Ninguém gosta de ver a sua sugestão rejeitada. Mas adultos conseguem conviver com isso, preservando seu sentimento de autonomia, quando as sugestões apresentadas são realmente ouvidas, ou seja, discutidas com abertura e interesse genuínos pelo líder e por toda a equipe.

Muito se discute hoje sobre iniciativas que supostamente conferem mais autonomia, como a possibilidade do trabalho remoto ou a adoção de horários flexíveis. Mas, como disse recentemente um participante de *workshop* da **Atingire**: *"o que adianta trabalhar em casa se meu gestor fica ainda mais ansioso e, então, microgerencia a distância cada passo meu? O meu sentimento de autonomia só diminui"*.

Não tem jeito, falar de autonomia no trabalho implica, acima de tudo, discutir o processo de delegação.

As organizações não têm mais dúvida: estão convencidas de que é fundamental que seus líderes saibam delegar. Quatro expectativas principais de **ganhos organizacionais com a delegação** amparam essa visão, todas conectadas à sustentabilidade das empresas:

Sabendo delegar, os líderes da empresa conseguem efetivamente reservar um espaço precioso de seu tempo para as iniciativas de **construção estratégica**, demandadas em sua esfera de liderança.

Os consultores Kim e Mauborgne mostraram em 2014, no excelente artigo "Liderança do oceano azul", como os gerentes que não sabem delegar podem perigosamente absorver sua agenda com a gestão de minuciosos relatórios e processos de prestação de conta em vez de investir tempo em iniciativas essenciais como a clarificação e o cascateamento da estratégia da empresa.

No mesmo artigo, vemos como a agenda de diretores com dificuldade de delegação pode se transformar em um constante "apagar incêndios" ou "lidar com

processos administrativos", com pouco espaço livre para iniciativas esperadas nesse nível de liderança mais alto: a disseminação da visão e do propósito da empresa, a discussão de novas oportunidades de negócio etc.

Empresas centralizadoras simplesmente não conseguem sustentar um ritmo adequado de **inovação**.

A solução para a prosperidade em mercados cada vez mais dinâmicos e complexos não é incrementar mecanismos de controle gerencial, mas sim incentivar o poder de decisão de cada colaborador.

Afinal, como o Google e outras empresas inovadoras têm nos mostrado nos últimos anos, inovações nascem e ganham vida a partir de experiências, *insights* e energia combinada de diversos colaboradores, em todas as áreas e níveis de liderança.

3

Delegar é essencial para **reter e desenvolver os talentos da empresa**, alimentando a formação de novos líderes.

Porque líderes só se desenvolvem quando são provocados a tomar decisões e lidar com o impacto de suas escolhas. E só permanecem na organização quando são continuamente desafiados a ampliar seu escopo decisório, sentindo que trabalham em um ambiente que favorece todo o seu potencial.

Em última instância, a delegação propicia o nascimento da liderança.

4

A **execução consistente e com excelência** não emerge de rígidos mecanismos de controle, acompanhados de ameaças de punição. Ela se alimenta de um grau de comprometimento que é gerado apenas quando sentimos que nossas ações se originam em nossas escolhas.

Mas se a prática de delegar é tão "enaltecida pelo discurso corporativo", por que então encontramos ainda tantas "reclamações" quanto a gestores centralizadores e que praticam o microgerenciamento?

Em alguns *workshops* da **Atingire**, tem sido muito rico utilizar o texto abaixo como fonte de reflexão e discussão. Não se assuste, é uma crônica, de Rubem Braga. Veja que conexões você vai fazendo ao ler o texto!

O AFOGADO

Não, não dá pé. Ele já se sente cansado, mas compreende que ainda precisa nadar um pouco. Dá cinco ou seis braçadas, e tem a impressão de que não saiu do lugar. Pior: parece que está sendo arrastado para fora. Continua a dar braçadas, mas está exausto.

A força dos músculos esgotou-se; sua respiração está curta e opressa. É preciso ter calma. Vira-se de barriga para cima e tenta se manter assim, sem exigir nenhum esforço dos braços doloridos. Mas sente que uma onda grande se aproxima. Mal tem tempo para voltar-se e enfrentá-la. Por um segundo pensa que ela vai desabar

sobre ele, e consegue dar duas braçadas em sua direção. Foi o necessário para não ser colhido pela arrebentação; é erguido, e depois levado pelo repuxo. Talvez pudesse tomar pé, ao menos por um instante, na depressão da onda que passou. Experimenta: não. Essa tentativa frustrada irrita-o e cansa-o. Tem dificuldade de respirar, e vê que já vem outra onda. Seria melhor talvez mergulhar, deixar que ela passe por cima ou o carregue; mas não consegue controlar a respiração e fatalmente engoliria água; com o choque perderia os sentidos. É outra vez suspenso pela água e novamente se deita de costas, na esperança de descansar um pouco os músculos e regular a respiração; mas vem outra onda imensa. Os braços negam-se a qualquer esforço; agita as pernas para se manter na superfície e ainda uma vez consegue escapar à arrebentação.

Está cada vez mais longe da praia, e alguma coisa o assusta: é um grito que ele mesmo deu sem querer e parou no meio, como se o principal perigo fosse gritar. Tem medo de engolir água, mas tem medo principalmente daquele seu próprio grito rouco e interrompido. Pensa rapidamente que, se não for socorrido, morrerá; que, apesar da praia estar cheia nessa manhã de sábado, o banhista da Prefeitura já deve ter ido embora; o horário agora é de morrer, e não de ser salvo. Olha a praia e as pedras; vê muitos rapazes e moças, tem a impressão de

que alguns o olham com indiferença. Terão ouvido seu grito? A imagem que retém melhor é a de um rapazinho que, sentado na pedra, procura tirar algum espeto do pé.

A ideia de que precisará ser salvo incomoda-o muito; desagrada-lhe violentamente e resolve que de maneira alguma pedirá socorro, mesmo porque naquela aflição já acha que ele não chegaria a tempo. Pensa insistentemente isto: calma, é preciso ter calma.

Não apenas para salvar-se, ao menos para morrer direito, sem berraria nem escândalo. Passa outra onda, mais fraca; mas assim mesmo ela rebenta com estrondo. Resolve que é melhor ficar ali fora, do que ser colhido por uma onda: com certeza, tendo perdido as forças, quebraria o pescoço jogado pela água no fundo. Sua respiração está intolerável, acha que o ar não chega a penetrar nos pulmões, vai só até a garganta e é expelido com aflição; tem uma dor nos ombros; sente-se completamente fraco.

Olha ainda para as pedras, e vê aquela gente confusamente; a água lhe bate nos olhos. Percebe, entretanto, que a água o está levando para o lado das pedras. Uma onda mais forte pode arremessá-lo contra o rochedo; mas, apesar de tudo, essa ideia lhe agrada.

Sim, ele prefere ser lançado contra as pedras, ainda que se arrebente todo. Esforça-se na direção do lugar de onde saltou, mas acha longe demais; de súbito, reflete que à sua esquerda deve haver também uma ponta de pedras. Olha. Sente-se tonto e pensa: vou desmaiar. Subitamente, faz gestos desordenados e isso o assusta ainda mais; então reage e resolve, com uma espécie de frieza feroz, que não fará mais esses movimentos idiotas, haja o que houver; isso é pior do que tudo, essa epilepsia de afogado. Sente-se um animal vencido que vai morrer, mas está frio e disposto a lutar, mesmo sem qualquer força; lutar ao menos com a cabeça; não se deixará enlouquecer pelo medo.

Repara, então, que, realmente, está agora perto de uma pedra, coberta de mariscos negros e grandes. Pensa: é melhor que venha uma onda fraca; se vier uma muito forte, serei jogado ali, ficarei todo cortado, talvez bata com a cabeça na pedra ou não consiga me agarrar nela; e se não conseguir me agarrar da primeira vez, não terei mais nenhuma chance.

Sente, pelo puxão da água atrás de si, que uma onda vem, mas não olha para trás. Muda de ideia; se não vier uma onda bem forte, não atingirá a pedra. Junta todos os restos de forças; a onda vem. Vê então que foi jogado sobre a pedra sem se ferir; talvez instintivamente tivesse usado

sua experiência de menino, naquela praia onde passava as férias, e se acostumara a nadar até uma ilhota de pedra também coberta de mariscos. Vê que alguém, em uma pedra mais alta, lhe faz sinais nervosos para que saia dali, está em um lugar perigoso. Sim, sabe que está em um lugar perigoso, uma onda pode cobri-lo e arrastá-lo, mas o aviso o irrita; sabe um pouco melhor do que aquele sujeito o que é morrer e o que é salvar-se, e demora ainda um segundo para se erguer, sentindo um prazer extraordinário em estar deitado na pedra, apesar do risco. Quando chega à praia e senta na areia está sem poder respirar, mas sente-se mais vivo do que antes do medo do perigo que passou.

"Gastei-me todo para salvar-me, pensa, meio tonto; não valho mais nada." Deita-se com a cabeça na areia e confusamente ouve a conversa de uma barraca perto, gente discutindo uma fita de cinema. Murmura, baixo, um palavrão para eles; sente-se superior a eles, uma idiota superioridade de quem não morreu, mas podia perfeitamente estar morto, e portanto nesse caso não teria a menor importância, seria até ridículo de seu ponto de vista tudo o que se pudesse discutir sobre uma fita de cinema. O mormaço lhe dá no corpo inteiro um infinito prazer.

(Rubem Braga, "O afogado")

Depois de um rápido estranhamento inicial (não é tão usual a utilização de textos de literatura em *workshops* de negócios), é interessante observar que é imediata a identificação entre os profissionais e nosso afogado: *"também me sinto assim no dia a dia, são tantos compromissos, fico afogado com tanta coisa no meu colo..."*.

Mas o bacana é que, na continuação do debate, a crônica de Rubem Braga ajuda os participantes a ir além e a romper a casca do "discurso pronto", revelando de forma muito viva e intensa o que temos chamado de os quatro bloqueios pessoais mais profundos para a delegação:

I - O PRAZER DO HERÓI

Há o receio (mesmo que de difícil confissão) de que, ao delegar, o profissional perderá chances de fazer a diferença com a sua ação. Como diz o texto, depois de quase morrer e se salvar, o personagem se sente *"mais vivo do que antes"*.

Alguns executivos se perguntam: Delegar é dar chance para outros heróis surgirem e me substituírem?

Observamos um sentimento paradoxal que coloca em conflito a "vontade de ter um dia menos afogado" com o "desejo de ser o salvador do dia".

Nesse momento do debate em nossos *workshops*, é curioso e triste observar o afogado infelizmente ser apontado por alguns como uma "vítima" (*"coitado, ele só quer fazer o seu trabalho..."*) ou, o extremo oposto, como um verdadeiro "herói", alguém que supostamente demonstrou resiliência, ultrapassou todos os obstáculos e venceu sozinho no final...

II - INFLAÇÃO DA PRÓPRIA COMPETÊNCIA

O afogado da crônica sabe que há alguém que pode ajudá-lo. Mas essa pessoa o irrita, pois o afogado sabe *"um pouco melhor do que aquele sujeito o que é morrer e o que é salvar-se"*.

É realmente difícil delegar quando, no fundo, carregamos a arrogante crença de que *"se nós mesmos não fizermos, não sairá tão benfeito"* ou de que *"não há na empresa hoje talentos à (minha) altura para tais desafios"*.

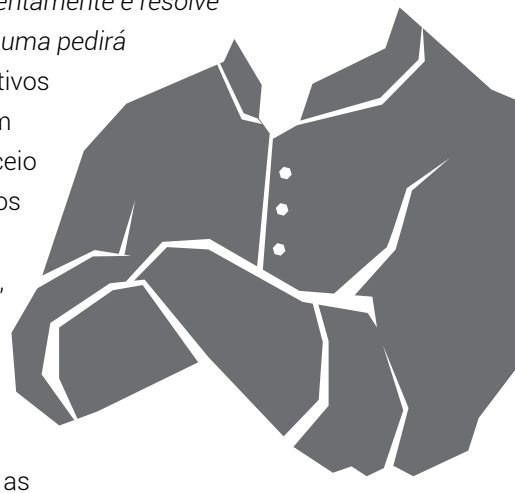
Além disso, essas crenças fortalecem uma correta percepção: *"é mais rápido eu fazer sozinho, vai dar muito mais trabalho delegar"*. Falaremos sobre isso mais adiante, mas vale adiantar que essa constatação, mesmo que acertada no curto prazo (delegar corretamente exige sim investimento de tempo!), é completamente "míope", pois desconsidera os já citados ganhos organizacionais, no médio e longo prazo, com a delegação: desenvolvimento de talentos, criação de uma cultura que estimula a inovação etc.

III - ARMADILHA DO SUCESSO PASSADO

A referência primordial do afogado é sua experiência anterior: *"talvez instintivamente tivesse usado sua experiência de menino"*. Como já foi muito discutido na literatura de negócios, o grande rito de passagem para qualquer líder é entender que uma das causas do seu sucesso anterior – seu esforço e sua dedicação em realizar cada tarefa recebida – deve ser abandonada em prol da capacidade de delegar, de inspirar a ação de outras pessoas.

IV - VERGONHA DE PEDIR AJUDA

"A ideia de que precisará ser salvo incomoda-o muito; desagrada-lhe violentamente e resolve que de maneira alguma pedirá socorro". Os executivos afogam-se também por orgulho. É o receio de serem percebidos pela equipe como líderes mais fracos, profissionais que não dão conta de todas as suas atribuições ou que não têm todas as respostas prontas.



Também não querem ser vistos como "folgados, que não fazem o próprio trabalho".

Todos esses temores também se dirigem pra cima, ao próprio gestor, especialmente se ele for visto como um profissional centralizador e que, portanto, poderia perceber qualquer iniciativa de delegação como um sinal de incompetência ou descaso...

Há também um quinto bloqueio, que o texto não traz, mas vale muito mencionar. É o temor, tipicamente brasileiro, em dar *feedbacks* corretivos.

Claro, é razoável esperar que haja espaço para ajustes e correções nas primeiras entregas do que foi delegado. E isso naturalmente faz parte do processo de aprendizado envolvido no delegar.

Mas muitos profissionais ainda se sentem constrangidos em dar esse tipo de *feedback*.

A consequência, então, é "deixarem passar trabalhos de pior qualidade", não desenvolvendo as habilidades da outra pessoa, que, sem esse *feedback*, continuará a entregar trabalhos inferiores.

Obviamente, esse ciclo vicioso só reforça a perniciosa e infelizmente frequente crença de que *"se você quer algo benfeito, faça você mesmo"*.

Todos esses bloqueios não são revelados no dia a dia pelos profissionais.

Afinal, como já dissemos, eles conhecem o discurso corporativo que incentiva a prática do delegar e gostam

de ver a si mesmos como líderes que promovem a participação da equipe.

E, então, entra aqui, mais ou menos conscientemente, como álibi social ou como artifício de autoengano, o famoso raciocínio *"olha, não é que eu não sei delegar, é que eu faço questão de pôr a mão na massa para dar o exemplo"*.

Ora, que confusão. Dar o exemplo, algo de inquestionável importância para o líder, é embasar discursos com práticas cotidianas, é viver os valores éticos apregoados, é mostrar capacidade de sacrifício antes de exigi-lo de sua equipe.

Mas dar o exemplo definitivamente não significa centralizar em si mesmo a execução de todas as atividades e projetos.

Enfim, na prática, qual a consequência do choque entre os ganhos com a delegação pretendidos pelas empresas e os bloqueios para a delegação da parte dos profissionais?

A principal consequência é que muitos gerentes acabam não delegando nada além da **execução de**

atividades já bem estruturadas e com relativamente pouco potencial de impacto nos resultados. Abaixo alguns exemplos:

- *"Eu delego as atividades administrativas: ajustes de ponto, controle de férias etc."*
- *"Delego a realização de pequenos ajustes na linha de produção: deslocamento de funcionários entre equipes se faltou alguém etc."*
- *"Costumo delegar o levantamento de dados para acompanhamento de desempenho, eu monto uma planilha e eles preenchem com as informações necessárias..."*
- *"Há uma série de treinamentos técnicos, temos os* slides *prontos. Costumo delegar a realização desses treinamentos..."*

É importante registrar que delegar a execução de atividades dessa natureza pode ser um primeiro passo na jornada de aprimoramento da capacidade de delegação de um executivo. O inevitável "desafogamento" resultante pode ser um importante estímulo inicial para passos seguintes mais consistentes.

E quando os liderados são profissionais da linha de frente ou de um primeiro nível operacional, faz sentido o cuidado de começar delegando a execução de atividades um pouco mais estruturadas. Elas permitem o desenvolvimento de habilidades básicas ligadas a organização, atenção aos detalhes etc. E "esticar demais a corda" poderia trazer efeitos negativos, entre outras coisas, na própria motivação das pessoas: estudos mostram que é o avançar bem-sucedido, em etapas, que mais nos engaja (mecanismo clássico, por exemplo, dos *videogames*).

Mas, voltando aos exemplos trazidos nos depoimentos, o grande ponto de atenção é quando o tipo de delegação descrito se perpetua em relação a executivos mais experientes, que já deveriam estar sendo preparados com desafios mais complexos, para próximos níveis de liderança.

É claro que o impacto motivacional da delegação de tarefas mais básicas é muito baixo (e não raramente nulo ou negativo): *"Ah, ele só está passando as coisas chatas para a gente, só o que temos que executar a partir do manual. Aqui eu não tenho a oportunidade de usar todo o meu potencial..."*. Mesmo esforços de "vender" a relevância da atividade acabam tendo o efeito oposto: *"Ele disse que o levantamento de dados era*

muito importante para a área, mas eu sei que se fosse importante ele mesmo faria".

Na prática, esse avançar pode acontecer na forma de espaços crescentes para novas ideias e contribuições sobre como executar o que as atividades se propõem a realizar. Por estarem mais perto de onde a ação acontece, muitas vezes os profissionais da linha de frente reúnem mais condições que seus gestores para trazer soluções inovadoras.

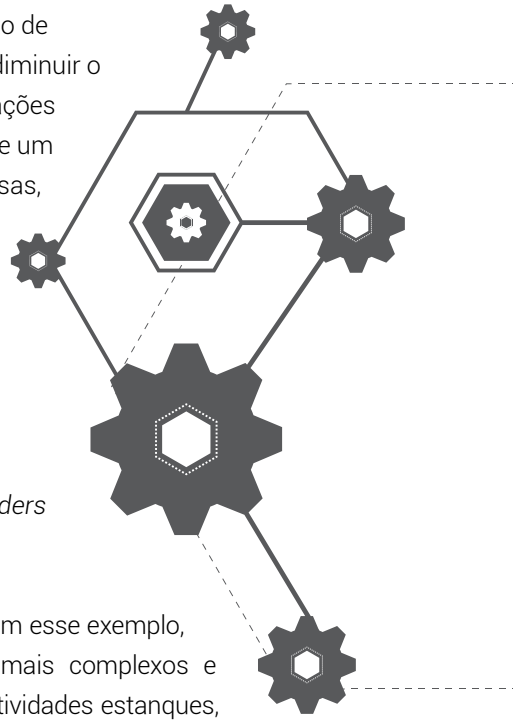
Outro caminho: para uma mesma tarefa, há a possibilidade de delegar níveis distintos e graduais de responsabilidade. Em outras palavras, há muitas opções entre o delegar e o não delegar. Por exemplo, você pode delegar a tarefa de inserir dados em uma determinada planilha, ou a tarefa de também desenvolver a tal planilha, ou quem sabe o desafio de fazer tudo isso e ainda analisar os dados, propondo recomendações.

Se o objetivo é realmente preparar novos talentos para cargos de gestão, é necessário um passo mais ousado: a delegação de projetos.

Empregamos o termo projeto de forma simplificada para significar "o empreendimento colaborativo de uma série

de iniciativas, orquestradas para lidarmos com desafios e/ou oportunidades organizacionais relevantes".

Exemplo: um projeto de atendimento para diminuir o número de reclamações dos clientes envolve um diagnóstico de causas, o mapeamento de alternativas de ação, a estruturação de ações concretas, tudo isso de forma coordenada com diferentes *stakeholders* da empresa.



Fica muito claro, com esse exemplo, que projetos são mais complexos e desafiadores que atividades estanques, repetitivas ou que já chegam formatadas.

Os melhores profissionais recebem a responsabilidade por um projeto quase sempre da mesma forma, com brilho nos olhos.

COMO DELEGAMOS **PROJETOS?**

Sugerimos a adoção de um modelo de cinco etapas:

ETAPA 1

REALMENTE CONFIAR NO POTENCIAL DE OUTRAS PESSOAS

Você conhece a história: quando projetos são finalmente delegados, o gestor acaba exercendo um controle muito rígido das ações do colaborador, mediante pedidos frequentes de prestação de contas, preenchimento de formulários de controle etc. O efeito motivacional é péssimo: "Para que delegou, se não confia em mim?".

Indo além, os pesquisadores Manzoni e Barsoux descreveram de forma muita vívida um triste ciclo vicioso comportamental. De modo resumido, o processo funciona assim:

Por algum motivo pontual, como a perda de um prazo ou comentários de um cliente, o gestor passa a assumir que um determinado liderado precisa ser supervisionado mais de perto.

A reação do liderado é começar a suspeitar de que seu gestor não confia mais nele. Então, duas consequências ocorrem: o profissional passa a se desengajar emocionalmente de seu gestor e do trabalho ou, com a pressão interna de provar que é merecedor de confiança, eventualmente se atrapalha em novas tarefas, essas sim mais relevantes.

O resultado é que o gestor tem as suas suspeitas confirmadas e, além de estender novos mecanismos de controle que cerceiam a autonomia do liderado, passa a delegar apenas tarefas mais estruturadas.

O nível de engajamento do liderado diminui ainda mais. E o ciclo continua até o seu desfecho mais provável: ele deixa a empresa.

Acredite, se você tratar um membro de sua equipe como se fosse incompetente, indolente, avesso a mudanças, ou com quaisquer outros traços negativos do gênero, então – surpresa! –, ele se tornará exatamente assim.

Uma pesquisa muito interessante mostra bem o poder da confiança no potencial das pessoas. Os pesquisadores visitavam professoras de classes do nível primário, no começo do ano letivo, e afirmavam categoricamente

que determinado aluno era um gênio. As professoras até tentavam protestar, alegando o histórico no máximo regular desse mesmo aluno em anos anteriores. Mas não tinha jeito: os pesquisadores diziam que tinham feito vários testes, que eram especialistas no assunto, e por aí afora.

Bom, tudo mentira (para o bem da ciência, lógico). De qualquer forma, a pergunta aqui é a seguinte: O que você acha que acontecia com as notas do aluno no final do ano?

Subiam! E muito!

Claro, nenhum milagre. Mas, ao longo do ano, havia um processo de ciclo virtuoso, em que para cada intervenção do aluno, a professora respondia de forma positiva, encorajadora, positivamente desafiadora. Isso porque ela passava a assumir que aquele aluno realmente tinha potencial. Até que, no final do ano, *bingo*, o aluno respondia à altura. Lutando para corresponder a essa imagem positiva desenhada pela mestra e acreditando em seu potencial como aluno, as notas melhoravam sensivelmente.

"Duvido que você consiga!" Esse é o estilo utilizado por muitos gestores para desafiar as pessoas. Em um nível

mais intenso, acopla-se à frase acima um discurso agressivo e intimidador: "Duvido que você consiga, você não tem capacidade!". Qual a lógica dessa estratégica? A ideia seria "mexer com os brios" do colaborador, instigá-lo a fazer o impossível para provar seu valor. Funciona? Talvez funcione, mas só no curto prazo. A raiva gerada por esse tipo de abordagem pode até alimentar esforços extras, o tal "sangue nos olhos", mas destrói relacionamentos. Cria-se um clima de rancor, ódio e vingança, em um ambiente em que os contornos éticos são dilapidados. Verdadeiros líderes preferem o caminho: "As metas são ousadas, mas tenho certeza de que você vai conseguir". Tremenda diferença. O desafio continua presente, notem bem. Mas ele se ergue agora a partir de uma aposta conjunta, de um olhar positivo, respeitoso e de crença no potencial do outro.

Resumo da ópera: a confiança na capacidade da outra pessoa é a premissa básica do processo de delegação. Sem essa confiança, qualquer "manual sobre técnicas de delegação" passa a ser um arrazoado burocrático e ineficaz.

Não é por acaso que na pesquisa **Atingire** "Nunca me senti tão motivado" a palavra "confiança" (do gestor no respondente da pesquisa) é a que mais frequentemente aparece: em 312 das 500 narrativas coletadas!

ETAPA 2

CASAR PESSOAS E DESAFIOS

Faz sentido pensar no "para quem delegar projetos" com base em uma análise que combina aqueles quatro ganhos organizacionais almejados com delegação.

Ganho organizacional almejado	**Para quem delegar projetos?**
Reter e desenvolver talentos	Para talentos que precisam ser retidos e preparados para níveis seguintes de liderança
Execução consistente e com excelência	Para o profissional que será, após a conclusão do projeto, o principal responsável pelo acompanhamento continuado dos padrões de execução
Fomentar a inovação	Para quem potencialmente pode aportar experiências diferentes e/ou novos pontos de vista
Preservar tempo para a construção estratégica	Para quem ajudar a promover um efetivo ganho de tempo para o gestor

Vale repetir: delegar bem exige sempre investimento de tempo. E o termo "investimento" aqui é exato: plantamos no presente para colher no futuro. A qualidade da colheita depende, claro, de uma análise cuidadosa da distância entre as habilidades exigidas para o projeto e as competências atuais do profissional.

Se a distância é mínima ou inexistente, também o será o efeito em termos de retenção e desenvolvimento de talentos. Mas se a distância for muito grande, o apoio necessário do gestor provavelmente ofuscará ganhos almejados com mais tempo livre para outras iniciativas estratégicas (sem contar o risco de atrasos e falhas graves em projetos importantes).

Uma dica: quanto mais você conhecer a sua equipe, mais segura a navegação nos quatro critérios. Por exemplo: Você conhece a experiência de cada pessoa? Alinhou individualmente com elas planos de desenvolvimento pessoal?

Reservar um tempo para um realinhamento periódico envolve, aliás, a oportunidade de que as pessoas também escolham projetos entre aqueles da "agenda oficial" da organização e os de intraempreendedorismo, que nascem de ideias do colaborador e são conduzidos com o "patrocínio" do gestor.

De qualquer forma, os quatro critérios também são os fundamentais para você avaliar, ao longo do tempo, se está delegando corretamente! Em outras palavras: avalie se os principais talentos de sua equipe estão satisfeitos com seus desafios profissionais, se inovações nasceram dos processos de delegação etc.

ETAPA 3

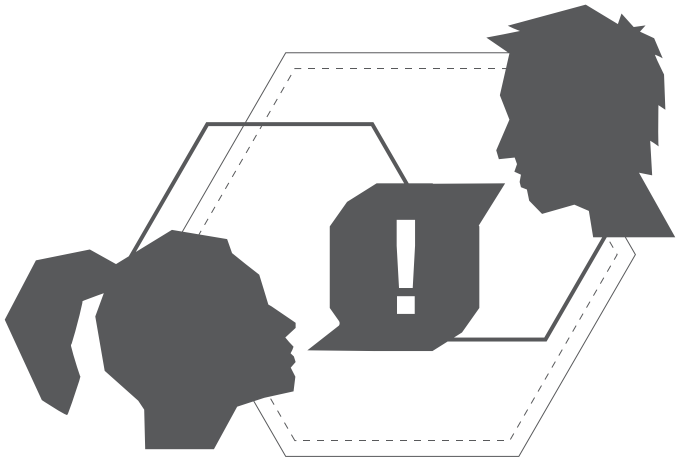
ACORDAR O "SUCESSO"

Uma boa conversa sobre a delegação de projetos começa sempre da mesma forma: com a definição dos resultados almejados, por meio da construção em parceria de metas claras sobre o que exatamente é esperado e quando. Em outras palavras, sobre qual a definição de "sucesso" para o projeto.

Não existe alta *performance* sem metas. O foco em metas desafiadoras orienta e energiza o pensamento criativo sobre "o que pode ser feito para chegarmos lá".

Essa discussão é acompanhada da explicitação da relevância do projeto para a organização: conexão com outras iniciativas da empresa etc. Tudo isso recheado com algo fundamental: o alinhamento entre o projeto e os objetivos de carreira e desenvolvimento do funcionário.

Dica: Para ajudar a preservar o sentimento de autonomia, vale contextualizar os valores e prazos das metas como uma informação preciosa para o sucesso da pessoa, e não simplesmente como "cláusulas" para uma cobrança posterior.



ETAPA 4

ENTENDER E ENTREGAR O TIPO DE APOIO E ACOMPANHAMENTO NECESSÁRIOS

Um princípio essencial é que você nunca delega sua responsabilidade última pelo sucesso do projeto, o que podemos chamar de sua *accountability*.

Na delegação, você compartilha apenas uma parte maior ou menor dessa responsabilidade, oferecendo ao mesmo tempo recursos, apoio e a autoridade de tomar decisões para a pessoa lidar com o tamanho da responsabilidade recebida.

É importante que fique claro para as duas partes se esses ingredientes – recursos, apoio e autoridade – estão adequados Ou se há necessidade de ajustes ou correções.

Sobre recursos, uma dica: atualmente, um dos mais importantes é ter o tempo minimamente necessário

para se concentrar e realizar o trabalho... O quanto você, como líder, contribui para que esse recurso esteja presente?

Especificamente sobre o apoio, explicite o que a pessoa pode esperar de você, como você pode ser acessado, com que frequência etc. E lembre também que você pode ser um catalisador para que o colaborador consiga o apoio de outras pessoas da empresa: ajudar a abrir esses caminhos pode ser uma contribuição muito importante do líder!

E identifique claramente os limites de autoridade da pessoa na construção e na entrega do projeto. Ela deve recomendar ações e aguardar a sua aprovação? Agir, sem aguardar aprovação, mas comunicar os resultados imediatamente? Ou vocês vão apenas se encontrar com uma periodicidade previamente combinada e a pessoa tem mais liberdade para as decisões diárias?

Não basta a pessoa querer fazer, ela tem que saber e poder fazer!

ETAPA 5

CONCLUIR O PROCESSO E CONSTRUIR OPORTUNIDADES DE DELEGAÇÃO CRESCENTES

Na conclusão do projeto, ajude a construir um diagnóstico claro sobre erros e acertos, suas causas, e também sobre o impacto de todo o projeto no repertório de habilidades do profissional.

Finalmente, lembre-se de que projetos distintos carregam diferentes níveis de complexidade. E os melhores talentos buscam crescentes níveis de desafio em suas carreiras.

Voltamos então para a etapa 1.

A roda não para!

E, então, pensando na sua equipe: quais são suas principais oportunidades de delegação, trabalhando melhor o energizador "autonomia e desafios"?

COMO LÍDER, QUAL É SUA PRINCIPAL OPORTUNIDADE PARA APRIMORAR SEU PROCESSO DE DELEGAÇÃO?

- ☐ Realmente confiar no potencial de outras pessoas.
- ☐ Casar pessoas e desafios.
- ☐ Acordar o sucesso.
- ☐ Entender e entregar o tipo de apoio e acompanhamento necessários.
- ☐ Concluir o processo e construir oportunidades de delegação crescentes.

Por favor, escreva aqui ações concretas para lidar com os pontos assinalados anteriormente. Explicite prazos para essas ações e também como você vai avaliar os resultados.

ESTOU EM **FLOW!**

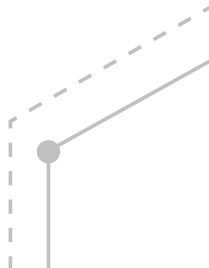
Essa é a expressão popularizada pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi na tentativa de descrever o estado de felicidade.

Depois de entrevistar mais de mil pessoas, Csikszentmihalyi identificou que o flow (ou "fluxo") ocorre quando as pessoas estão focadas em uma atividade de sua escolha, a qual não é muito fácil nem muito difícil, que traz um objetivo claro e que permite a ocorrência de aprendizado por meio de feedbacks imediatos.

Autonomia e desafio, em resumo.

"SE QUER IR RÁPIDO, VÁ SÓ. SE QUER IR LONGE, VÁ COM OUTRAS PESSOAS."

Provérbio africano



Os quatro horrores praticados pelos governantes, segundo o sábio chinês Confúcio:

MATAR ANTES DE INSTRUIR.

COBRAR ANTES DE DAR PRAZO.

SER METICULOSO, SEM ANTES ESPECIFICAR DETALHES.

DAR DE MÁ VONTADE O QUE É MERECIDO.

“LIBERDADE SIGNIFICA RESPONSABILIDADE. É POR ISSO QUE TANTA GENTE TEM MEDO DELA.”

(George Bernard Shaw)

SUGESTÕES PARA NOVAS LEITURAS

"21st Century Talent Spotting"
Claudio Fernández-Aráoz
Harvard Business Review, vol. 92, issue 6, Jun. 2014, pp. 46-56 (10 p.)

Academia de liderança
Equipe da Atingire (Papirus, 2012, 192 p.)

Competing values leadership: Creating value in organizations
Kim Cameron, R.E. Quinn, J. DeGraff & A.V. Thakor (Edward Elgar Publ., 2007, 192 p.)

"Creating sustainable performance"
Gretchen Spreitzer & Christine Porath
Harvard Business Review, vol. 90, issue 1/2, Jan./Feb. 2012, pp. 92-99

Drive: The surprising truth about what motivates us
Daniel Pink (Riverhead Books, 2011, 260 p.)

Expertise em aprender: Conheça o segredo dos melhores profissionais
Fernando Jucá (Papirus, 2014, 224 p.)

A pirâmide do fazer acontecer: 5 passos para trazer mais resultados...
Ricardo Jucá (Papirus, 2015, 272 p.)

Leadership and the art of struggle: How great leaders grow through…
Steven Snyder (Berrett-Koehler Publ., 2013, 216 p.)

Propósito: Por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e...
Joey Reiman (HSM Editora, 2013, 256 p.)

Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans…
Alfie Kohn (Mariner Books, 2 ed. 1999, 448 p.)

Purpose: The starting point of great companies
Nikos Mourkogiannis & Roger Fisher (Palgrave, 2006)

Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action
Simon Sinek (Portfolio Trade, 2011, 246 p.)

The alliance: Managing talent in the networked age
Reid Hoffman, Ben Casnocha & Chris Yeh (Harvard Business School Press, 2014, 193 p.)

The best place to work: The art and science of creating an extraordinary workplace
Ron Friedman (Perigee Book – Penguin Group, 2014, 352 p.)

"The power of small wins"
Teresa Amabile & Steven J. Kramer
Harvard Business Review, vol. 89, issue 5, May 2011, pp. 70-80 (10 p.)

The will to meaning
Viktor Frankl (Meridian, 1988; Plume - expanded ed., 2014)

Coordenação de conteúdo:

Fernando Jucá

Para acessar gratuitamente os fascículos da
Coleção Digital da Atingire:

www.atingire.com/insights