

**M E R C A D O** → LIDERANÇA

# SAI O CHEFE, ENTRA O FACILITADOR



Entenda quem é o líder que, em vez de dar ordens, se coloca a serviço da equipe para que os projetos sejam concluídos, e os resultados, alcançados

Por Caroline Marino



**E**m 2011, após sua aquisição pelo grupo espanhol Iberdrola, a distribuidora de energia Elektro, com sede em Campinas, no interior paulista, deu início a uma revolução em sua liderança. Com o objetivo de tornar a gestão mais humana e aumentar o engajamento dos funcionários, a empresa percebeu que seria preciso trocar o modelo tradicional de liderança, com base em uma estrutura hierárquica e com decisões centralizadas, para chegar a um formato em que as pessoas se sentissem responsáveis pelos resultados. Para colocar esse conceito em prática, seria preciso mudar o perfil dos gestores da empresa. Líderes que antes davam ordens e estavam pouco disponíveis passaram a ter de se preocupar em explicar suas decisões e em conhecer os anseios dos subordinados. Na prática, a empresa trocou o perfil do chefe — alguém que tem uma posição de superioridade em relação às equipes e centraliza as decisões — pelo de um líder batizado de facilitador, cujo papel é organizar os vários times e se colocar à disposição deles para que os projetos sejam concluídos, e os resultados, alcançados. “Hoje, o líder não é mais o pilar, mas o óleo da

engrenagem”, afirma Márcio Fernandes, presidente da Elektro. “O perfil antigo de liderança, em que manda quem pode e obedece quem tem juízo, não faz mais sentido para nós.”

A nova cultura de liderança exigiu mudanças até na arquitetura dos escritórios, com a adoção de salas abertas para os gestores, para aproximá-los de sua equipe. Os líderes passaram por cursos em consultorias e ONGs para melhorar sua habilidade de comunicação e adotar uma postura mais aberta e humana. Mas a mudança no modelo de gestão não aconteceu sem resistências. Para ter uma ideia, em 2012, 54 de 220 líderes deixaram a organização. “Algumas pessoas não se adaptam a esse sistema”, afirma Fabrícia Lani de Abreu, diretora de RH de Elektro. “Aqueles que queriam se manter como ‘chefes’ preferiram sair.”

Na Mercur, fabricante de revestimentos e produtos para educação e saúde, como itens de papelaria, bolsas térmicas e muletas, de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, a necessidade de mudar veio após uma profunda revisão dos valores e da cultura da companhia, um processo iniciado em 2009. “Nosso foco mudou de uma busca frenética por resultados financeiros para atitudes focadas em gente”, afirma Jorge Hoelzel Neto,

## Passé livre para a conversa

Nos últimos quatro anos, **Giancarlo Souza**, de 39 anos, gerente executivo de engenharia, planejamento e operação da Elektro, de Campinas, precisou deixar para trás a sala fechada e o perfil de chefe que manda. “Antes, para falar comigo, era preciso passar por, pelo menos, duas pessoas”, diz. Várias vezes ao dia, é possível vê-lo no café com um de seus sete liderados falando sobre o fluxo de trabalho, projetos em andamento, carreira e questões pessoais. “Passo lá de seis a oito vezes por dia”, afirma. Para mudar, Giancarlo passou a valorizar pessoas com perfil diferente do dele e aprendeu a se comunicar melhor para envolvê-las nas decisões. Outro aprendizado foi confiar mais na equipe. “Às vezes acontece de algo não sair como eu gostaria, mas é um risco que vale a pena, porque acertamos muito mais agora”, afirma.



## O que muda na prática

Entenda o que difere o gestor que adota a postura de facilitador do líder tradicional no dia a dia



### LÍDER TRADICIONAL

DIZ À EQUIPE O QUE PRECISA SER FEITO E COMO DEVE SER FEITO.

USA SUA AUTORIDADE PARA CENTRALIZAR A TOMADA DE DECISÃO.

SUPERVISA CADA FUNCIONÁRIO PARA GARANTIR QUE O TRABALHO SEJA FEITO CONFORME SUAS ORIENTAÇÕES.

É O PRINCIPAL RESPONSÁVEL PELOS RESULTADOS ALCANÇADOS, ENQUANTO A EQUIPE É MERA EXECUTORA.

PRIORIZA AS FUNÇÕES DE LIDERANÇA E AVALIA O DESEMPENHO DE FORMA INDIVIDUAL.

RESISTE À EXPERIMENTAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS PORQUE PERSEGUIE O ERRO ZERO.

ESTIMULA O APRIMORAMENTO DA EQUIPE POR MEIO DO AUMENTO INDIVIDUAL DE CONHECIMENTO.

OBTÉM O COMPROMETIMENTO E A COLABORAÇÃO DA EQUIPE POR MEIO DA IMPOSIÇÃO DE SUA AUTORIDADE.

TOMA SUAS DECISÕES E AS COMUNICA.

POUCO ABERTO AO DIÁLOGO, NÃO FALA SOBRE SEUS PLANOS.

TRANSMITE SOMENTE AS INFORMAÇÕES QUE CONSIDERA NECESSÁRIAS PARA A EXECUÇÃO DO TRABALHO PELA EQUIPE. AS DEMAIS INFORMAÇÕES SÃO MANTIDAS NO NÍVEL DE LIDERANÇA.



### LÍDER FACILITADOR

DIZ O QUE PRECISA SER FEITO E DEIXA A EQUIPE DEFINIR COMO SERÁ FEITO.

COMPARTILHA O PROCESSO DECISÓRIO COM A EQUIPE PARA GARANTIR MAIOR QUALIDADE E ALINHAMENTO NA DECISÃO FINAL.

DÁ SUPORTE, REMOVE OBSTÁCULOS E CRIA AS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA QUE A EQUIPE, POR SI MESMA, ALCANCE OS RESULTADOS ESPERADOS.

É TÃO RESPONSÁVEL PELOS RESULTADOS QUANTO A EQUIPE, DA QUAL É VISTO COMO MEMBRO.

PRIORIZA O DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE E AVALIA O DESEMPENHO DE FORMA COLETIVA PELOS RESULTADOS ALCANÇADOS.

CONSIDERA O ERRO PARTE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO.

ESTIMULA A TROCA DE CONHECIMENTO PARA ALAVANCAR O POTENCIAL DE INTELIGÊNCIA COLETIVA DA EQUIPE.

CONSEGUE NÍVEIS ELEVADOS DE COMPROMETIMENTO E COLABORAÇÃO COM UMA ATITUDE INSPIRADORA E DANDO MAIOR AUTONOMIA.

TOMA AS DECISÕES EM CONSENSO COM O GRUPO, OUVINDO A OPINIÃO DE TODOS.

GASTA TEMPO NA COMUNICAÇÃO DE IDEIAS E EXPLICA SEUS PLANOS.

ADOA A TRANSPARÊNCIA COMO REGRA. TODAS AS INFORMAÇÕES QUE POSSAM AFETAR O ALCANCE DOS RESULTADOS SÃO TRANSMITIDAS INTEGRALMENTE PARA A EQUIPE.

do conselho de administração da Mercur. Fazer essa mudança exigiu decisões corajosas, como deixar de fornecer produtos para as indústrias do álcool e do jogo e adotar um modelo de gestão horizontal, em que o líder não fica num patamar superior, mas envolve as pessoas nas decisões e ajuda as equipes a trabalhar de forma integrada. “Quando você coloca os líderes como facilitadores, os funcionários se tornam protagonistas”, diz João Vogt, gestor de projetos da Mercur. “Isso muda toda a lógica do trabalho.” A exemplo do que ocorreu na Elektro, boa parte dos líderes não se adaptou. De sete diretores, apenas dois quiseram permanecer depois do novo formato. “Perdemos aqueles que estavam acostumados a mandar”, afirma Jorge Hoelzel Neto.

### Tempo de resposta

Embora os motivos que geram a mudança no modelo de liderança variem segundo a empresa, o contexto que as explica é o mesmo. As companhias sentem necessidade de reduzir o tempo de resposta para o mercado — e vêm percebendo que os processos não fluem rapidamente em estruturas rígidas e verticalizadas. A inspiração para o novo modelo vem das empresas de tecnologia, cujas equipes são compostas de pessoal qualificado e organizadas numa estrutura horizontal, em que o conhecimento se complementa e o líder responsável varia conforme o tipo de projeto.

O novo perfil de liderança também é uma adaptação à sociedade atual em que os profissionais são mais questionadores e exigem uma liderança mais aberta e participativa. “Algo incompatível com a liderança tradicional, em que o poder fica concentrado em poucas pessoas”, diz Fabrícia, do RH da Elektro. Para Rafael Souto, presidente da Produtive, consultoria de planejamento e transição de carreira, de São Paulo, os profissionais que não se adaptarem a

FONTES: RAFAEL SOUTO, PRESIDENTE DA PRODUTIVE, E ROBERTO SIMÕES, CONSULTOR DE NEGÓCIOS, DE SÃO PAULO.



esse modelo perderão boas chances de emprego, já que nas empresas mais inovadoras não há espaço para gestores autoritários. “É uma exigência do mercado atual”, diz Rafael.

## Virando a chave

Uma das companhias que, recentemente, decidiram fazer essa transição do modelo de gestão é a Bematech, empresa de soluções de informática de Curitiba, que busca estimular o trabalho em equipe e melhorar a produtividade. “As competências de liderança são desenvolvidas e encaixar-se no modelo depende do incentivo da empresa e do real interesse do profissional em ‘virar a chave’”, diz Nilson Nascimento, gerente de RH da Bematech.

O que muda, na prática, no dia a dia dos líderes que incorporam esse novo perfil? Em primeiro lugar, o tempo dedicado à escuta das pessoas e à comunicação com as equipes torna-se prioridade na agenda (*veja legendas*). “O principal desafio passa a ser construir as soluções coletivamente”, diz Rafael, da Produtiv. “Os profissionais não aceitam mais ordens que não façam sentido”. Como a gestão deixa de ser por comando e controle e passa a ser democrática e participativa, mudam também as expectativas sobre as habilidades do líder, que, em vez de perseguir o erro zero (*veja quadro*), tem de construir um ambiente de confiança mútua em que as eventuais falhas são vistas como parte do processo de dar maior autonomia às pessoas. “Esse gestor é uma mistura de coach com professor, que usa sua experiência e conhecimento para que as pessoas trabalhem melhor”, afirma Roberto Simões, da FluidPack, consultoria que assessoria empresas na implantação de modelos ágeis de gestão, de São Paulo. “Ele abre mão da autoridade para concentrar sua energia no desenvolvimento de equipes de alto desempenho”, diz ele. x

## Incentivo à autonomia da equipe

Quando **Christian Silva**, de 39 anos, gerente de operações da Bematech, de Curitiba, resolveu experimentar, em sua unidade, o perfil de líder facilitador, a principal resistência encontrada veio dos liderados. “Tive de mostrar às pessoas que esperar que o chefe determine o que fazer e cobre resultados só prejudica o andamento do trabalho, gerando retrabalho e desgaste”, diz. Segundo ele, à medida que os resultados foram aparecendo, os funcionários foram se abrindo ao novo sistema. Ele comanda diretamente sete pessoas, com as quais toda semana se reúne individualmente para conversar sobre carreira, projetos e questões pessoais. Há quatro anos na empresa, Christian agora ajuda a formar outros líderes para consolidar esse modelo no restante da companhia. Como mentor do novo formato, ele fala todos os dias, pela manhã, com os 180 funcionários de sua unidade.