

**Conhecimento**  
Por Maurício Duarte

# Diversificando a gestão

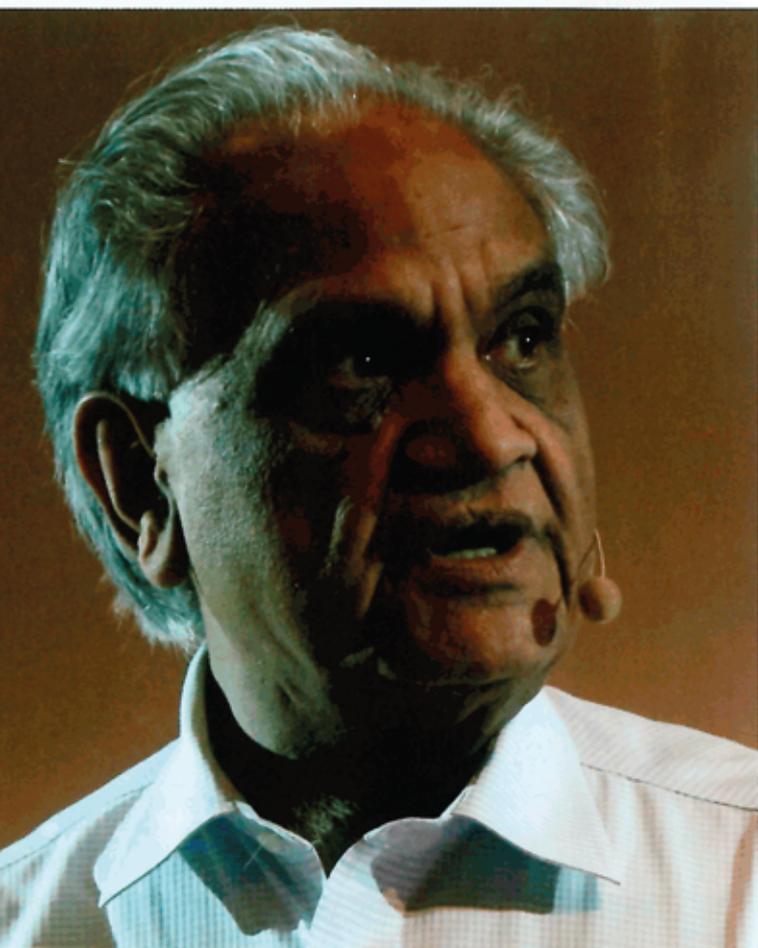


**Equipes multidisciplinares ajudam a olhar para um mesmo problema de vários ângulos**

**V**ivemos em um mundo cada vez mais complexo e multifacetado. Naturalmente, essa variedade de visões e bagagens de vida é levada para dentro das organizações. Não à toa, CEO's de grandes empresas apostam com mais frequência em equipes multidisciplinares para auxiliá-los em suas gestões. O mundo dos negócios atualmente abarca áreas que antes eram estranhas a esse ambiente: antropólogos, sociólogos, psicólogos etc. Todos colaborando para que o administrador e líder consiga ter um olhar periscópico para os negócios e fazer uma gestão mais adequada.

Para Steinberg, uma equipe multidisciplinar funciona se estiver alinhada com a cultura da empresa





Ram Charam acredita que a tendência multidisciplinar é irreversível

Um exemplo de profissional que conquistou seu espaço auxiliando presidentes de grandes empresas é o antropólogo William Ury, que entre outros, foi consultor de Abilio Diniz, quando este estava para sair do grupo Pão de Açúcar. Ele é requisitado por diversos líderes ao redor do mundo para resolver conflitos e encontrar saídas para bons negócios.

De acordo com o administrador Herbert Steinberg, presidente da Mesa Corporate Governance, cada um tem uma funcionalidade dentro de uma equipe e diferentes formações ajudam a lidar com questões específicas. Ele tem em seu staff psicólogo, antropólogo, economista, contador, administrador etc. Tudo, é claro, alinhado com a cultura organizacional da

empresa, o que é fundamental.

"Gosto de usar a imagem do tênis e do frescobol para explicar a importância da equipe multidisciplinar. O jogo de tênis, simples, é um jogo que tem como objetivo matar o outro, deslocar o outro na quadra, enganar o outro, ser melhor que o outro. Uma equipe multidisciplinar eficiente joga frescobol. Ajuda o outro no sentido de aportar conhecimento. Frescobol é a capacidade de jogar com o outro, sempre aumentando o ritmo, em diferentes direções, mas sempre visando a que o outro pegue a bola e a devolva", compara.

O consultor, autor e especialista em alta gerência Ram Charam, que há mais de 35 anos tem se dedicado a ajudar empresas, CEO's e Conselhos de

Administração, acredita que a tendência de ter o perfil multidisciplinar dentro das organizações é irreversível. "Monte uma equipe multidisciplinar o quanto antes e se torne o líder dela. Os benefícios irão acontecer naturalmente", aconselha. Charam conta ainda que o líder deve encontrar uma "caixa de ressonância" em sua equipe mais próxima, afim de testar novas ideias e poder inovar. "Para ver com mais olhos", explica.

Em um contexto onde a velocidade e a facilidade no acesso a serviços e informações exigem alto nível de prontidão das organizações para dar respostas e soluções, o caráter multidisciplinar de uma gestão pode ser um diferencial. É o que acredita José Luiz Bichuetti, graduado pelo Owners/Presidents Management Program (OPM) da Harvard Business School e superintendente da Associação Congregação de Santa Catarina. "Novos cenários pedem novos olhares e, nessa perspectiva, o know how dessas equipes se mostra valioso para resolver velhos e novos problemas de forma mais ágil, criativa e eficaz", afirma.

"A sociedade está mais exigente. O cliente tem pressa, com qualidade. Os colaboradores precisam de motivos que os motivem a agir e os façam estar e sentir-se engajados para enfrentar seus desafios. Não basta prometer, é preciso entregar. A excelência desafia as empresas a ultrapassarem barreiras, saírem do óbvio e percorrerem caminhos até então não imaginados. Uma equipe multidisciplinar pode agregar esse diferencial competitivo", diz Bichuetti, que é também coordenador de co-

missão de estudos e instrutor nos cursos de governança corporativa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

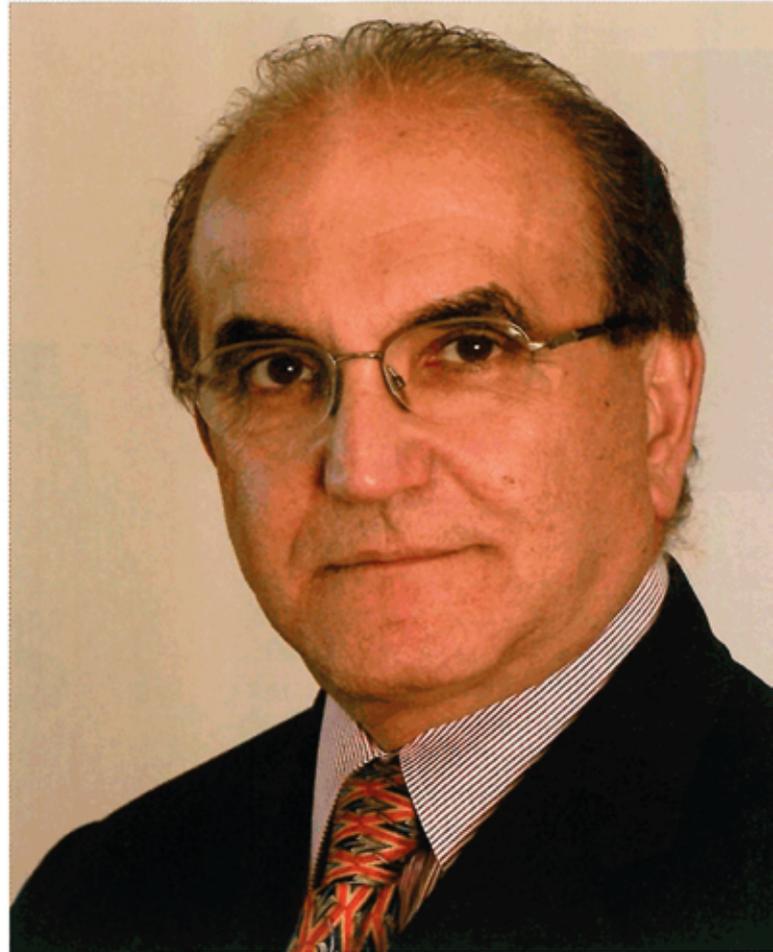
## Alinhar equipe e cultura

É importante ressaltar que possuir uma equipe multidisciplinar não quer dizer que cada um faz o que bem entende. A cultura da empresa precisa estar enraizada nos colaboradores e eles têm que entender quais os objetivos a serem alcançados, tudo sob a tutela do líder. Dessa forma, o gestor terá acesso a um repertório mais abrangente de conhecimentos e experiências.

“Gosto sempre de usar a metáfora dos lobos, da matilha. Eles vivem sós, sabem viver e sobreviver sós, tem sua própria aérea geográfica de atuação, mas quando estão sob ataque ou atacando, fazem em bando. Não é uma turba, não é um amontoado. São pessoas que tem sua senioridade, autonomia, individualidade respeitada, tem funcionalidade, tem respeito do outro”, define Steinberg.

Um dos grandes desafios de se liderar uma equipe multidisciplinar consiste na criação de um ambiente de confiança e respeito no qual as pessoas se sintam plenamente confortáveis para, com mente e coração abertos, cooperar e participar ativamente. “Este resultado é alcançado quando o líder consegue criar uma visão compartilhada do propósito e, especialmente, quando consegue dar visibilidade às habilidades complementares que estão disponíveis no grupo. Com essa estratégia em mente e mantendo a disciplina em fazer fluir a comunicação de forma clara e transparente, o líder conseguirá

Bichuetti acredita que equipes com formação diferenciada são mais criativas



mobilizar a equipe para atuar com autonomia responsável na forma de executar o trabalho, independente da hierarquia, e atingir os resultados com consistência”, diz Bichuetti.

Steinberg atenta ainda para o fato de que esse tipo de gestão tende a ser mais bem sucedida em organizações que não passam por uma crise imediata. “Se você está levando uma empresa inteira para fazer alguma coisa, você tem que alinhar essas pessoas e instigá-las a fazer o que precisa ser feito, quer seja por referência, ou por autoridade, significado, adesão. Mas a cultura do que está se fazendo determina o tipo de gestão. Então numa empresa falindo, é lógico e normal que o estilo de gestão seja mais centralizado e

hierarquizado, para que você não tenha dúvidas do que é para ser feito. Quando é um ambiente mais aberto, esse sistema multidisciplinar se dá melhor”, explica.

Outro fator, de acordo com Bichuetti, é a questão da idade, que também deve ser levada em conta, já que as gerações têm formações diferentes. “Uma particularidade de equipes multidisciplinares pode ser o mix de gerações, onde profissionais de uma geração Y podem interagir com outros de gerações anteriores. Neste caso o líder deve ter a habilidade de identificar não só as competências de cada membro da equipe, mas principalmente seus motivadores, pois eles irão diferir, indubitavelmente, de uma geração para outra”, afirma. ☛