



O que acontece com seu time quando você não está por perto?

Liderança Habilitadora: o novo modelo que a ciência aponta

Ricardo Dória

Pesquisador em Times de Alta Performance

Introdução

O que acontece com o seu time quando você não está por perto? Para muitos líderes, a resposta honesta não é confortável: decisões pequenas travam, conversas difíceis são adiadas, e ninguém assume o próximo passo sozinho. Basta alguns dias de férias, uma mudança de área, ou uma semana mergulhado em outra prioridade para esse padrão aparecer.

Diante disso, a reação mais comum é procurar o culpado errado. Ou se cobra mais do time, achando que falta comprometimento. Ou se cobra mais do líder, achando que ele devia ter deixado tudo mais explicado antes de sair. As duas explicações erram o alvo. O problema raramente é de caráter ou de esforço. É de *arquitetura*: o time foi, sem que ninguém tivesse essa intenção, desenhado para depender de uma pessoa só.

Quanto mais o líder se dedica, mais indispensável se torna, e mais o time perde a capacidade de andar sozinho.

E o custo não é só do time. É do próprio líder, que carrega decisões que não precisava carregar, revisa trabalho que não precisava revisar, e vive a sensação de que, se soltar por um segundo, tudo desmorona. Muitos dos líderes mais dedicados que conhecemos vivem exatamente esse paradoxo.

Este livro nasce de uma pergunta simples: existe uma forma de liderar que não dependa dessa presença constante? A resposta, construída por pesquisadores de áreas diferentes ao longo de décadas, sem que sempre conversassem entre si, converge para o mesmo ponto. *Existe*. Ela tem nome, tem estudo, tem evidência empírica. E ela não se parece com o que a maioria dos cursos de liderança ainda ensina.

Chamamos essa abordagem de *Liderança Habilitadora*. Ao longo dos próximos capítulos, vamos mostrar de onde ela vem cientificamente, o que ela tem de diferente de modelos como liderança servidora ou liderança coach, e sobretudo, o que muda na prática do dia a dia de quem lidera um time.

Se você já sentiu esse aperto no peito ao checar o celular durante as férias com medo do que vai encontrar, este livro foi escrito pensando em você.

O que a ciência diz sobre habilitar

Aqui está uma coisa curiosa. Quatro grupos de pesquisadores, em décadas diferentes, em países diferentes, estudando problemas diferentes, chegaram perto da mesma conclusão sem necessariamente citar uns aos outros. Isso costuma ser um bom sinal de que a conclusão é sólida.

O primeiro grupo estudava por que empresas de tecnologia e ciência funcionavam de um jeito tão diferente das linhas de produção industriais. Perceberam que, quando o trabalho exige aprendizado constante e não apenas repetição, a liderança precisa parar de tentar controlar tudo de cima para baixo. Ela precisa, em vez disso, habilitar a capacidade do time de se adaptar sozinho. Foi esse grupo que cunhou, pela primeira vez, o termo que dá nome a este livro.

O segundo grupo passou mais de vinte anos testando, em centenas de estudos e milhares de times reais, se esse tipo de liderança realmente produz resultado melhor. A resposta apareceu repetidamente: sim, e de forma mensurável. Times liderados dessa forma entregam mais, colaboram mais e inovam mais, mesmo comparados a times liderados por estilos mais tradicionais e conhecidos.

A liderança habilitadora nasce na interseção de quatro respostas científicas diferentes, construídas por pesquisadores que talvez nunca tenham se lido.

O terceiro grupo perguntou uma coisa mais simples: o que faz um time se sentir seguro o suficiente para admitir um erro, discordar do chefe ou propor uma ideia arriscada? A resposta virou, sem exagero, uma das descobertas mais citadas da última década de pesquisa em gestão. Ficou tão conhecida que o próprio Google, ao estudar o que diferenciava seus times de alta performance, chegou exatamente a essa mesma conclusão.

O quarto grupo estudou como a decisão circula dentro de um time. Descobriram algo que parece óbvio, mas raramente é praticado: times onde a influência é distribuída, e não concentrada em uma pessoa, performam melhor em tarefas complexas. E o efeito é ainda mais forte quando essa distribuição é desenhada de propósito, e não deixada ao acaso.

Juntas, essas quatro linhas de pesquisa respondem quatro perguntas diferentes. Por que habilitar é necessário. Se isso realmente funciona. Que clima o time precisa ter. E como a decisão deveria circular. A liderança habilitadora nasce exatamente na interseção dessas quatro respostas.

Existe ainda uma quinta peça, talvez a mais pessoal de todas. Décadas de pesquisa em motivação mostram que as pessoas se engajam de verdade quando três necessidades são atendidas: sentir que têm alguma autonomia sobre o próprio trabalho, sentir que são capazes de fazer bem o que fazem, e sentir que pertencem a alguma coisa maior que elas mesmas. Um líder habilitador, na prática, está cuidando dessas três coisas o tempo todo, mesmo sem nomeá-las assim.



Nos próximos capítulos vamos usar essas cinco peças para mostrar por que a liderança habilitadora não é mais uma moda passageira de RH, e sim uma resposta fundamentada a um problema que todo líder de time já sentiu na pele.

Não é liderança servidora, nem coach

Toda vez que alguém ouve falar de um “novo modelo de liderança”, a primeira reação saudável é desconfiar. O mercado já viu dezenas de rótulos que prometiam ser diferentes e entregavam a mesma coisa com um nome novo. Então vale a pergunta direta: liderança habilitadora não é só liderança servidora ou liderança coach vestida com roupa nova?

Não é. E a diferença não está na simpatia do líder, está no que ele constrói.

A liderança servidora nasceu de uma ideia bonita: o líder deveria servir antes de liderar, colocando as necessidades do time acima das próprias. É uma postura, quase um valor pessoal. Um líder pode ser genuinamente servidor e, ainda assim, ser o único capaz de tomar qualquer decisão relevante no time. A intenção é boa, mas a estrutura ao redor dele continua centralizada.

A diferença não está na simpatia do líder. Está no que ele constrói.

A liderança coach caminha em outra direção, mas também fica no nível individual. Ela ensina o líder a fazer perguntas melhores, escutar com mais atenção, ajudar cada pessoa a encontrar sua própria resposta. É extremamente útil como

conversa, um a um. Só que o time, como conjunto, continua sem uma arquitetura própria: se o líder sai da sala, o hábito de fazer boas perguntas sai junto com ele.

A liderança habilitadora começa de um lugar diferente. Em vez de perguntar “que tipo de pessoa eu preciso ser para liderar bem”, ela pergunta “que sistema eu preciso construir para que o time funcione bem, comigo ou sem mim por perto”. Postura pessoal e conversa individual continuam importando, aliás, são pré-requisitos. Mas sozinhas, elas não bastam.

Por isso liderança habilitadora não compete com liderança servidora nem com liderança coach. Ela usa as duas como base e vai além, tratando o time como uma estrutura que pode, e deve, ser projetada, e não apenas como uma soma de relações individuais bem cuidadas.

Liderança Servidora

EIXO CENTRAL

Servir antes de liderar,
colocando as necessidades
do time acima das próprias

FOCO

O líder

Liderança Coach

EIXO CENTRAL

Perguntas, escuta e reflexão
para ajudar cada pessoa a
encontrar sua resposta

FOCO

O indivíduo
dentro do time

Liderança Habilitadora

EIXO CENTRAL

Condições estruturais que
fazem o time funcionar,
com ou sem o líder por perto

FOCO

O time
como sistema

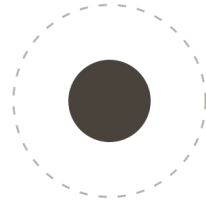
Por que treinar pessoas não basta

Toda empresa que já investiu em treinamento de liderança conhece a sensação. O líder participa do curso, gosta, aplica algumas ferramentas na semana seguinte, e depois de alguns meses parece que nada mudou de fato no time. Não é que o treinamento tenha sido ruim. É que ele resolveu o problema errado.

Existe um padrão que chamamos de *paradoxo da competência isolada*: treinar uma pessoa não garante que o time, como conjunto, vá performar melhor. A competência entra na cabeça do indivíduo, mas não circula automaticamente pelo grupo.

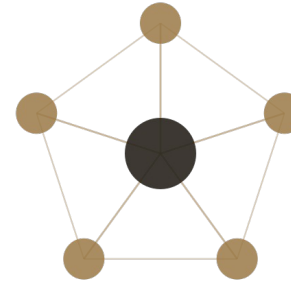
Uma competência pode entrar na cabeça de uma pessoa e nunca circular pelo time.

Competência isolada



Fica presa em quem
participou do treinamento

Competência distribuída



Circula pela estrutura
do time inteiro

É aqui que as camadas de ciência do capítulo 2 se encaixam. Um líder pode sair de um curso sabendo tudo sobre escuta ativa e feedback, mas se o time em que ele atua não tem influência distribuída, não tem segurança psicológica instalada como rotina, e não tem autonomia desenhada por papel, a competência nova do líder esbarra numa estrutura que não foi feita para recebê-la.

Existe ainda um segundo problema, que chamamos de *efeito de descontextualização*. Boa parte dos treinamentos de liderança acontece em salas com pessoas de times diferentes, discutindo casos genéricos de escola de negócios. Segurança psicológica não se aprende em abstrato, ela se constrói ou se destrói nas interações concretas daquele grupo específico de pessoas.

Some as duas coisas e chega-se a uma conclusão prática, não apenas teórica: desenvolvimento de liderança que não trabalha o time como unidade, no seu próprio contexto, dificilmente sustenta mudança de comportamento depois que o workshop termina. É por isso que liderança habilitadora e desenvolvimento de times não são dois produtos concorrentes. São duas metades da mesma solução.

Diagnóstico do líder habilitador

Antes de continuar, vale um momento de pausa. Não para julgar seu estilo de liderança, mas para localizar, com honestidade, onde seu time está hoje. As cinco peças científicas do capítulo 2 não são apenas teoria: cada uma delas pode ser observada no dia a dia de qualquer time, inclusive no seu.

O instrumento a seguir não é um teste com resposta certa. É um espelho. Leia cada afirmação e marque o quanto ela descreve a realidade do seu time hoje, não a realidade que você gostaria de ter.

Escala de resposta: 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente)

Distribuição de decisão

1. Existem decisões importantes que outras pessoas do time tomam sem precisar da minha aprovação.



2. Se eu ficar uma semana fora, sei exatamente quem assumiria cada uma das minhas responsabilidades críticas.



Subtotal do bloco (perguntas 1-2): _____ / 12

Segurança psicológica

3. Quando alguém do time comete um erro, a primeira reação do grupo é entender o que houve, não apontar culpado.

Discordo 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo

4. As pessoas do meu time discordam de mim abertamente, inclusive em reuniões com outras pessoas presentes.

Discordo 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo

Subtotal do bloco (perguntas 3-4): _____ / 12

Autonomia por papel

5. Cada pessoa do meu time sabe, com clareza, em que decisões tem autonomia total e em quais precisa me consultar.

Discordo ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ Concordo

6. Eu já revisei essa divisão de autonomia nos últimos seis meses, e não apenas assumi que ela ainda fazia sentido.

Discordo ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ Concordo

Subtotal do bloco (perguntas 5-6): _____ / 12

Necessidades do time

7. As pessoas do meu time sentem que têm controle real sobre como executam o próprio trabalho.



8. As pessoas do meu time têm oportunidades claras de desenvolver competências novas, não apenas repetir o que já sabem fazer.



9. As pessoas do meu time sentem que pertencem a um grupo, e não apenas que compartilham uma planilha de tarefas.



Subtotal do bloco (perguntas 7-9): _____ / 18

Dependência do líder

10. Meu time continuaria entregando resultado, no curto prazo, mesmo se eu estivesse inacessível por duas semanas.

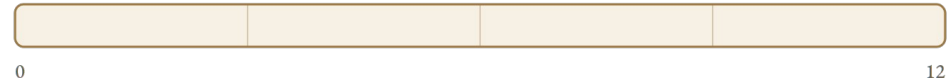


Subtotal do bloco (pergunta 10): _____ / 6

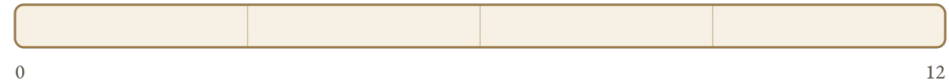
Como interpretar: some as respostas. Pontuações mais baixas em um bloco específico apontam exatamente por onde começar, não é preciso atacar tudo ao mesmo tempo. Um líder habilitador não nasce pronto, ele identifica um ponto de partida e trabalha nele com consistência.

Marque abaixo, em cada barra, o ponto correspondente ao subtotal de cada bloco. O desenho que aparece revela, de forma visual, onde está o maior espaço de trabalho.

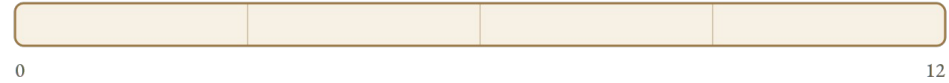
Distribuição de decisão



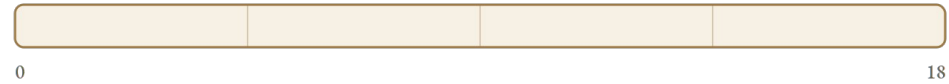
Segurança psicológica



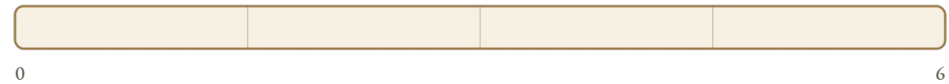
Autonomia por papel



Necessidades do time



Dependência do líder



Próximos passos

Se você chegou até aqui, provavelmente reconheceu pelo menos um pedaço da sua própria realidade nas páginas anteriores. Isso já é o começo. A maior parte dos líderes nunca para para nomear o padrão, apenas o sente, ano após ano, como um cansaço difícil de explicar.

O que este livro não faz é entregar uma fórmula pronta. Nenhuma das cinco peças científicas que exploramos aqui funciona isolada, e nenhuma delas se aplica da mesma forma em times diferentes. Redistribuir decisão em um time de vendas não parece igual a redistribuir decisão em um time de engenharia. Construir segurança psicológica em um time que acabou de passar por uma reestruturação exige um caminho diferente de um time estável há anos.

É exatamente por isso que a Aldeia não trabalha com cardápio fechado. Todo programa começa com uma conversa sobre o contexto real do seu time, antes de qualquer proposta.

Vale uma nota final. Tudo o que discutimos aqui foca no lado do líder. Mas o time, como conjunto, também tem sua própria ciência por trás do que faz um grupo de pessoas boas virar um time de verdade. Se essa outra ponta despertou sua curiosidade, escrevemos um e-book específico sobre isso, com as 6 Alavancas dos Times de Alta Performance. Vale a leitura se você quiser aprofundar esse lado também.

Se você quer entender como isso funciona na prática para o seu time, veja em nosso site nossos workshops de liderança habilitadora.

[**incompany.aldeia.cc/workshop-de-lideranca-habilitadora/**](http://incompany.aldeia.cc/workshop-de-lideranca-habilitadora/)