

## POR QUE AQUI NÃO FUNCIONA?

Certa vez, atendi um liderado muito aborrecido diante de algumas frustrações em seu trabalho. Ao longo da conversa, ele perguntou várias vezes: “Por que aqui não funciona?” – A pergunta vinha em meio à constatação de que a estratégia que ele usava em nossa equipe parecia funcionar bem somente em outros lugares. Aliás, era uma estratégia excelente, bem comentada, mas simplesmente não funcionava em nossa realidade. Minha resposta foi muito simples: “Estamos aqui e não lá”. Claro que tive de explicar minha colocação, mas, ainda hoje, lembro-me do olhar de espanto e da frase que sucedeu à minha: “É verdade, eu nunca parei para pensar assim”.

Uma das constatações mais difíceis na liderança é a de que nem tudo funciona em todo lugar. Talvez funcione na maioria dos lugares, mas não em todos. E, para frustração de muitos líderes, é exatamente com sua equipe ou em sua organização que não funciona. Todos falam bem de determinadas estratégias, mas isso não é garantia de que ela funcionará em todos os contextos. Há exceções. E, por vezes, a exceção é a sua equipe ou organização. Então, a pergunta que vem à mente com rapidez é: “por que aqui não funciona?”.

Sempre existe a possibilidade de alguma estratégia não funcionar bem em determinado contexto. A história, as pessoas envolvidas, a visão e outros itens podem explicar razoavelmente porque isso acontece. Mas, para alguns, não será o bastante. Ficará aquele sentimento de frustração e uma inquietude natural diante do fenômeno de ser exceção. Entretanto, um consolo pode ser encontrado nas palavras de David Seters: “Determinada estratégia funciona adequadamente em cerca de apenas 40% dos casos. Nos outros 60%, será necessário um processo de adaptação consistente para que ela seja aplicada”. (Artigo: *Changing Movement. Journal Of Organizational Change Management*, 1989, V. 1). Que alívio ler isso. Talvez aqui esteja a resposta que tantos líderes esperam diante da pouca eficácia de algumas estratégias. É necessário um grande trabalho de adaptação da estratégia. Sem isso, há mais possibilidade de não dar certo do que de dar certo.

A maioria de nós quer simplesmente aplicar uma estratégia, sem precisar ter trabalho de adaptar. Procuramos o modelo perfeito e esperamos que os mesmos resultados colhidos na organização vizinha aconteçam aqui. E quando isso não acontece, preferimos a frustração do que o trabalho de adaptação que, muitas vezes, é árduo e longo.

Mas ainda há outra resposta. Talvez a questão nem seja a falta de adaptação, mas sim a inviabilidade do método em determinados contextos. E a coragem para admitir isso será a única ferramenta capaz de vencer a frustração. Se já tentamos adaptar e nos esforçamos ao máximo e ainda assim não há resultado, então é hora de pensar em uma nova estratégia, modelo ou ferramenta. E esse pensar poderá ser o *start* para o nascimento de algo melhor, ainda não pensado, e que servirá para algumas organizações como uma estratégia eficiente.

Nos dois casos – adaptação e pensar o novo – haverá grande esforço. Sem ele, o fracasso será tão garantido quanto a frustração. E um líder não deve prender-se a nenhuma dessas duas coisas. Encare a realidade e, se a estratégia adotada não está funcionando, mesmo depois de investimento sério em adaptação, então, vamos pensar em algo diferente, quem sabe até inovador, que dominará nossos sentimentos de tal modo que nos encheremos de entusiasmo e não haverá espaço para frustração.