

## **O Desafio de Desafiar Equipes** *por Gisela Kassoy*

Desafio que se preze envolve riscos: se tivermos certeza que uma tarefa poderá ser cumprida, por definição ela deixará de ser desafiadora. Não é à toa que os desafios geram ansiedade!

Até certo ponto, a ansiedade é positiva: gera adrenalina, deixa as pessoas mais alertas, o chamado frisson. Em excesso, gera stress e baixo desempenho.

Como desafiar diferentes pessoas? Sabemos que para cada indivíduo o desafio tem um peso. Algumas pessoas se alimentam com o teste às possibilidades, outras podem tornar-se improdutivas diante de desafios que lhes pareçam difíceis. Está a cargo do líder conhecer a dose de arrojo que cada um pode conter.

Outros aspectos importantes para a delegação de desafios são:

\* **FOCO** Toda empreitada necessita de várias competências para ser realizada. Imagine alguém que deve fazer uma venda que envolve uma apresentação elaborada em inglês a um grupo de clientes: Para alguns, o desafio pode ser falar inglês, para outros a própria apresentação. Nesse caso, o líder deve garantir, por meio de treinamento prévio, que nenhum desses requisitos roube a atenção do colaborador. O foco deve estar no que interessa: a venda, que já é um desafio e tanto.

\* **RECONHECIMENTO** Adianta pouco uma pessoa cumprir um desafio sem ser recompensada, nem que seja moralmente (com um “parabéns”, por exemplo,).

Atuei em uma empresa na qual vários de seus funcionários eram carentes de estudos. Tratava-se de um discurso antigo, mas pouco eficaz, pois não havia recompensas aos que estudavam, nem punição aos que não estudavam. Sugeri que a empresa desafiasse seus funcionários a voltarem a estudar. A equipe deveria ter todos os membros de uma área específica com diploma de curso superior e aqueles que já tinham eram estimulados a fazer especializações. Evidentemente era um desafio de longo prazo, mas foram estabelecidas metas e objetivos individuais – ser admitido na faculdade, boas notas na prova de estatística e assim por diante. Toda graduação era celebrada publicamente e as pequenas vitórias constavam do quadro de avisos.

- \* **REFORÇO POSITIVO** Uma bronca ou punição pelo não cumprimento de um desafio pode abalar a auto-estima de um colaborador a ponto de ele não se motivar mais para os próximos desafios. É claro que o não cumprimento de um desafio merece uma análise e feed-backs sinceros, mas nada que arrase a moral do colaborador.

O líder deve ter em mente que, num mundo competitivo como o nosso, a própria pessoa tende a se punir interiormente, além de ficar com a imagem abalada perante o resto da equipe.

- \* **ALERTA PARA AS JUSTIFICATIVAS** Verifique porque o colaborador não quis ou não conseguiu realizar a tarefa e se prontifique a oferecer suporte técnico e psicológico, dependendo do que V. acredita que ele vai precisar.

- \* **FUGA** Se seu colaborador achar uma forma de devolver a tarefa a você, não preencherá os requisitos de auto-estima e capacitação que poderão alavancá-lo. Se V. perceber a pessoa realmente não está capacitada para realizar a empreitada, ajude um pouco. O colaborador precisa perceber no que os desafios contribuem para a ascensão de sua carreira.

- \* **SOBRECARGA** Não torture seu colaborador com desafios. Permita algumas tarefas com as quais ele se sente bem. Não é o caso de mergulhá-lo em sua Zona de Conforto, mas sim de deixá-lo empregar a energia do desafio naquilo que ele e a empresa precisam.

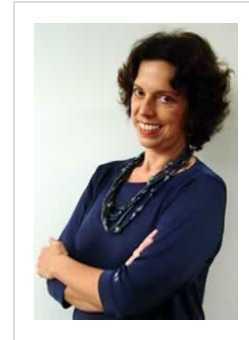
O desafio é uma grande fonte de aprendizado e auto-confiança. É como cachaça, vicia. Um poderoso instrumento para que as pessoas e as empresas não parem de evoluir.

**Gisela Kassoy**  
[gisela@giselakassoy.com.br](mailto:gisela@giselakassoy.com.br)

Especialista em Criatividade e Inovação, realiza trabalhos de Consultoria, Seminários, Palestras e atua como Facilitadora de Equipes de Geração de Idéias.

Graduada em Comunicações pela FAAP – SP, sua formação específica inclui especialização em Metodologia do Ensino da Criatividade na Creative Education Foundation da Universidade de Nova York em Buffalo, formação como docente do Pensamento Lateral com o Prof. Edward de Bono no Management Center Europe, na Bélgica e formação como Facilitadora de Grupos de Geração de Idéias e em Liderança Criativa no Center for Creative Leadership na Carolina do Norte. É Psicodramatista com formações em Dinâmica de Grupos na PUC/SP e na Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos e em Gestão da Inovação na FGV/SP

Site: [www.giselakassoy.com.br](http://www.giselakassoy.com.br)



**Fonte: Fernanda Camargo**