

HOT: os três níveis de cooperação que todo gestor deve dominar

Frédéric Le Pennec · 26 de março de 2026



O modelo HOT mostra que a cooperação sustentável se baseia em três níveis complementares: humano, organizacional e tecnológico. Um gestor eficaz aprende a diagnosticar o nível correto de ação antes de adicionar uma ferramenta, um ritual ou um processo.

Fortalecer a cooperação não consiste em adicionar uma ferramenta ou uma reunião. Uma equipe coopera de forma sustentável quando três níveis se apoiam mutuamente: a qualidade das relações humanas, a clareza da organização e a eficácia dos dispositivos de coordenação.

O MODELO HOT

H como humano, **O** como organizacional, **T** como tecnológico. Nenhum desses níveis é suficiente isoladamente. A cooperação surge quando eles são suficientemente sólidos e coerentes entre si.

A cooperação não se decreta

Em muitas organizações, a colaboração é apresentada como uma expectativa comportamental. Pede-se às equipes que compartilhem melhor a informação, funcionem de maneira mais transversal e prestem mais serviços umas às outras. Então, instala-se uma nova ferramenta, um ritual adicional ou uma organização matricial.

Essas decisões podem melhorar o funcionamento coletivo, mas não criam por si só a cooperação. Um canal Teams não desperta a vontade de responder a um colega. Uma reunião semanal não resolve um conflito de responsabilidades. Uma reorganização não cria automaticamente a confiança entre pessoas que se conhecem pouco.

Tomemos uma ESN na qual os Business Managers e os recrutadores trabalham nas mesmas necessidades. A empresa pode implantar um ATS eficaz, criar um ponto diário e formalizar um processo de transmissão. Se cada um considerar que o outro atrasa seu trabalho ou protege seu próprio perímetro, as informações permanecerão parciais e as arbitragens serão evitadas.

O problema não vem necessariamente da ferramenta ou do processo. Vem do nível no qual a organização tenta atuar. Antes de escolher uma solução, é necessário identificar o que realmente impede as pessoas de trabalharem juntas.

H como humano: a vontade de fazer equipe

O nível humano baseia-se no respeito, confiança e aceitação das diferenças. Ele determina a maneira como os colaboradores interpretam as intenções dos outros, se atrevem a pedir ajuda e aceitam dedicar tempo a um assunto que não está estritamente relacionado com seus objetivos individuais.

Em uma equipe onde existe confiança, um Business Manager pode dizer que não domina um setor e pedir a opinião de um colega sem temer ser julgado. Um recrutador pode sinalizar que uma necessidade está mal qualificada sem que sua observação seja percebida como uma recusa em procurar. Um gerente pode reconhecer um erro de arbitragem sem fragilizar sua autoridade.

Pelo contrário, quando a relação está degradada, cada interação se torna defensiva. O Business Manager transmite uma necessidade mínima para evitar perguntas. O recrutador protege seu tempo pedindo critérios adicionais. Cada um pode respeitar formalmente o processo enquanto coopera o menos possível.

A confiança não significa que todos precisam ser amigos. Significa que os desacordos podem ser expressados, que os compromissos têm valor e que os erros não são imediatamente usados contra quem os reconhece.

O PRIMEIRO TESTE

Uma equipe começa a cooperar quando seus membros podem dizer "não sei", "não concordo" ou "preciso da sua ajuda" sem medo de perder sua legitimidade.

As relações informais não são tempo perdido

Os vínculos humanos raramente são construídos apenas durante as reuniões de produção. Eles também nascem em trocas informais, almoços, cafés, momentos em que se descobre a maneira de pensar de um colega além de sua função.

Esses momentos são às vezes suspeitos de desviar as equipes de seus objetivos. No entanto, eles criam um conhecimento mútuo que acelera posteriormente o trabalho. Um recrutador que compreende as restrições comerciais de um Business Manager saberá quando alertá-lo rapidamente. Um BM que conhece as dificuldades do recrutamento formulará uma necessidade mais aproveitável e evitará prometer ao cliente um prazo irrealista.

O vínculo pessoal também cria uma reserva de boa vontade. Quando surge uma urgência, aceita-se mais facilmente dar um passo ao lado por alguém cujo compromisso se conhece e com quem já se construiu uma relação equilibrada.

O gerente não deve organizar artificialmente a amizade. Ele deve evitar suprimir todos os espaços onde as pessoas podem se conhecer. Uma equipe que se reúne apenas para comentar indicadores acaba muitas vezes reduzindo suas relações à pressão associada a esses indicadores.

O como organizacional: saber quem decide e quem responde por quê

A qualidade das relações não compensa indefinidamente uma organização obscura. Os colaboradores podem se apreciar sinceramente e perder muita energia porque os papéis, responsabilidades e zonas de decisão permanecem ambíguos.

Em uma ESN, a gestão da saída de missão de um consultor ilustra bem isso. O Business Manager mantém a relação com o consultor e o cliente. O gerente comercial protege o faturamento. Os recursos humanos cuidam do quadro social. A direção pode intervir nos riscos. Se ninguém sabe quem decide, cada um dá uma opinião e a situação se prolonga até se tornar uma urgência.

Um quadro organizacional útil não consiste em redigir descrições de função exaustivas. Especifica as contribuições esperadas, as decisões que cada um pode tomar, os assuntos que exigem consulta e a pessoa que assume a arbitragem final.

Essa clareza também protege a cooperação humana. Quando as responsabilidades são explícitas, um desacordo recai mais facilmente sobre o conteúdo do dossiê. Quando não são, rapidamente se transforma em conflito de território ou em acusação de falta de envolvimento.

A QUESTÃO ORGANIZACIONAL

Sobre um assunto transversal, cada um deve poder responder simplesmente a quatro perguntas: quem contribui, quem decide, quem deve ser consultado e quem responde pelo resultado final?

A responsabilização não deve se tornar uma caça aos culpados

Cooperar pressupõe que os compromissos sejam visíveis e assumidos. Mas a responsabilização perde sua utilidade quando serve apenas para identificar quem não fez sua parte.

Imaginemos que uma necessidade do cliente não seja atendida. O Business Manager afirma que o recrutamento não propôs perfis suficientes. O recrutador responde que a necessidade estava incompleta e que os critérios mudaram. Se a revisão consiste em distribuir culpas, cada um sobretudo preparar sua defesa para a próxima vez.

Uma organização madura examina a cadeia completa: qualidade da qualificação, prazo de lançamento, disponibilidade do mercado, retornos sobre os perfis, velocidade de decisão do cliente e arbitragens internas. Cada um assume sua contribuição, mas o objetivo continua sendo melhorar o sistema comum.

A cooperação progride quando a responsabilidade individual e a responsabilidade coletiva coexistem. O recrutador responde pela qualidade de sua pesquisa; o Business Manager responde pela qualidade da necessidade e do relacionamento com o cliente; a equipe responde junto pela relevância da resposta dada.

T como tecnológico: tornar a coordenação mais fluida

O terceiro nível reúne as ferramentas digitais e as tecnologias sociais. Teams, Slack, Notion, Trello, CRM ou ferramentas de ticketing organizam a informação. As reuniões, stand-ups, revisões de atividade e pontos de sincronização organizam as interações.

Esses dispositivos são úteis quando reduzem atritos. Um CRM pode permitir ao recrutador entender o histórico de um cliente sem solicitar o Business Manager. Uma revisão de staffing pode tornar visíveis os consultores em breve disponíveis e evitar que várias equipes trabalhem em paralelo nas mesmas pesquisas.

Mas cada ferramenta também adiciona regras, notificações e uma carga de atualização. Um canal de discussão mal definido dispersa a informação. Uma reunião sem decisão clara ocupa agendas. Um CRM preenchido apenas para o relatório torna-se uma obrigação administrativa em vez de um suporte de cooperação.

O critério correto não é, portanto, a modernidade da ferramenta. É necessário verificar o que ela torna mais simples: encontrar uma informação, pedir uma contribuição, decidir, acompanhar um compromisso ou aprender com uma situação passada.

O USO CORRETO DA TECNOLOGIA

Uma ferramenta de cooperação deve reduzir o custo da coordenação. Se adicionar mais entrada de dados, pesquisa ou reuniões do que eliminar, ela desloca o problema em vez de resolvê-lo.

O erro mais comum: começar pelo T

O nível tecnológico é o mais visível e o mais fácil de adquirir. Ele rapidamente dá a sensação de agir. Uma licença pode ser implantada, um ritual adicionado ao calendário e um processo apresentado a toda a equipe.

É por isso que as organizações frequentemente investem no T para compensar as fraquezas do H e do O. Elas multiplicam as reuniões porque as pessoas não falam espontaneamente. Elas reforçam o relatório porque os compromissos estão mal definidos. Elas abrem novos canais porque ninguém sabe onde a informação deve viver.

Tomemos uma equipe comercial que compartilha pouco suas oportunidades. Adicionar uma revisão de pipe coletiva pode parecer pertinente. Mas se os Business Managers acharem que um colega ou gerente pode assumir seu cliente, eles apresentarão informações mínimas. A reunião existe; a cooperação permanece ausente.

Da mesma forma, uma ferramenta de gestão de projetos não resolverá um desacordo permanente sobre as prioridades. Ela apenas tornará esse desacordo mais visível, às vezes na forma de uma longa lista de tarefas bloqueadas.

Os três níveis se reforçam ou se fragilizam mutuamente

O modelo HOT não é uma sucessão de etapas independentes. Cada nível age sobre os outros dois. Uma relação de confiança permite discutir mais facilmente as responsabilidades. Uma organização clara reduz as tensões pessoais. Uma ferramenta bem projetada torna os compromissos visíveis e sustenta a confiança.

O inverso também é verdadeiro. Uma organização obscura desgasta as relações, pois as mesmas pessoas devem continuamente negociar suas fronteiras. Uma ferramenta opaca alimenta a desconfiança quando alguns dispõem de informações que outros não veem. Uma relação degradada leva cada um a usar o processo como uma proteção em vez de um apoio.

Uma equipe Business Manager-recrutador funciona, por exemplo, quando as duas pessoas se respeitam, sabem quem deve qualificar e validar a necessidade, e dispõem de um espaço comum para acompanhar as pesquisas e os retornos do cliente. Retirar um dos três elementos fragiliza o conjunto.

Se a relação humana for boa, mas os papéis forem obscuros, a cooperação se baseia em esforços pessoais e se esgota. Se a organização for clara, mas faltar confiança, cada um aplica o mínimo. Se os dois primeiros níveis forem sólidos, mas as ferramentas forem ruins, a equipe ainda coopera, mas ao custo de tempo e energia excessivos.

O DIAGNÓSTICO HOT

Quando a cooperação se degrada, não pergunte imediatamente qual ferramenta falta. Procure primeiro se a dificuldade vem da confiança, da clareza dos papéis ou do custo da coordenação.

Como um gerente pode agir no nível humano

O gerente influencia o nível humano por seus próprios comportamentos. Ele mostra se a ajuda prestada a um colega é reconhecida, se um desacordo pode ser formulado e se um erro honestamente exposto desencadeia uma busca de solução ou uma sanção imediata.

Ele também pode criar ocasiões de conhecimento mútuo a partir do trabalho. Pedir a um recrutador para explicar a realidade de um mercado de competências aos Business Managers, e depois convidar os BM a compartilharem suas restrições com o cliente, melhora a compreensão recíproca sem cair em uma animação artificial.

Durante um ponto de equipe, o gerente pode valorizar uma cooperação precisa: um BM que compartilhou uma informação útil sobre um cliente, um recrutador que ajudou outra equipe ou um consultor que facilitou uma transição. O que ele torna visível indica o que a organização realmente considera importante.

Como agir no nível organizacional

O gerente deve tornar as zonas de responsabilidade suficientemente visíveis para que as equipes possam agir sem negociar cada vez o funcionamento básico. Ele pode partir das situações reais que geram fricções: lançamento de um recrutamento, validação de uma proposta, acompanhamento de um consultor, intercontrato ou saída de missão.

Para cada situação, a equipe esclarece o resultado esperado, as contribuições necessárias, o decisor e os prazos. Por exemplo, o Business Manager qualifica a necessidade e obtém os retornos do cliente; o recrutador define a estratégia de pesquisa e alerta sobre a viabilidade; o gerente arbitra quando as restrições comerciais e o mercado não permitem cumprir o compromisso inicial.

Essa clareza deve permanecer viva. Se as decisões sempre forem tomadas fora do quadro previsto, é preciso ajustar o funcionamento em vez de manter uma regra que ninguém aplica.

Como escolher o nível tecnológico adequado

Uma vez que as relações e as responsabilidades sejam suficientemente sólidas, o gerente pode escolher as ferramentas que apoiarão o funcionamento. Ele parte então dos usos e não das funcionalidades disponíveis.

Se a equipe perde tempo procurando os últimos retornos do cliente, precisa de um espaço de referência claramente mantido. Se as decisões se diluem após as reuniões, deve formalizar melhor os compromissos, seus responsáveis e seus prazos. Se as solicitações interrompem constantemente o trabalho, pode distinguir as urgências das demandas assíncronas.

Por exemplo, uma revisão semanal de trinta minutos pode ser suficiente se o CRM contiver informações confiáveis e se os desacordos forem tratados abertamente. Sem essas condições, mesmo uma reunião diária deixará os mesmos assuntos retornando semana após semana.

A ORDEM DE CONSTRUÇÃO

Comece por tornar a cooperação humanamente possível, depois organizacionalmente clara, antes de torná-la tecnologicamente fluida.

Uma boa equipe deixa uma marca que supera suas ferramentas

As ferramentas mudam, as organizações evoluem e os rituais acabam sendo substituídos. O que permanece na memória dos colaboradores é a maneira como trabalharam juntos: a confiança recebida, as dificuldades enfrentadas e a sensação de terem podido contar uns com os outros.

Isso não significa que o nível humano seja suficiente. Uma equipe simpática pode permanecer ineficaz se as responsabilidades forem confusas. Mas uma organização de alto desempenho que sacrifica sistematicamente as relações raramente produz uma cooperação duradoura.

O gerente deve, portanto, sustentar os três dimensões simultaneamente. Deve manter as condições humanas de ajuda mútua, esclarecer o quadro no qual cada um contribui e escolher dispositivos que realmente simplifiquem as trocas.

Anos depois, os ex-colegas provavelmente não se lembrarão do nome do canal Teams nem da versão do CRM. Se eles se reencontrarem com prazer e disserem que formavam uma excelente equipe, não será um detalhe nostálgico. Muitas vezes, será uma prova de que aprenderam a cooperar de verdade.