

Como liderar uma equipe?

Ricardo Mallet

O cenário atual no mundo dos negócios tem colocado grande responsabilidade nas mãos dos líderes ao exigir a formação de equipes compostas por gerações, culturas e nacionalidades tão distintas. Somado a isso, objetivos audaciosos e prazos cada vez mais curtos para a conclusão dos projetos tornam imensamente complexa a tarefa de integrar e alinhar o capital humano que precisa, mais do que nunca, trabalhar de forma sinérgica.

Neste artigo, vamos conhecer e analisar os principais desafios que o gestor deve enfrentar e vencer para desenvolver uma equipe, e os conceitos e técnicas que dão suporte à liderança quando exercida em grupos de trabalho.



No livro *O gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho*, BLANCHARD, CAREW e PARISI-CAREW (1995, p.17) estimam que 50 a 90% do tempo da maioria dos gerentes é empregado em algum tipo de atividade de grupo com duas ou mais pessoas. Mas será que os gestores estão capacitados para atuar nessas situações?

A formação e a liderança de equipes de trabalho passa, inevitavelmente, por períodos turbulentos repletos de incertezas e conflitos. O descontrole resultante do processo faz com que o gestor, muitas vezes despreparado para lidar com variáveis subjetivas, tenha grande dificuldade para integrar as pessoas e desenvolver a maturidade do grupo.

Para avançarmos nesse tema tão importante, vamos, primeiramente, compreender a distinção entre os termos "grupo" e "equipe".

Grupo é diferente de equipe. O grupo tem objetivos, por vezes divergentes, onde cada um se preocupa com o seu próprio alvo. A equipe, ao contrário, trabalha por uma causa maior: um projeto coletivo. A equipe reconhece as contribuições individuais e vibra com o resultado total. (GRAMIGNA, 2002, p. 122)

Fica claro, portanto, que liderar uma equipe significa promover tanto a maturidade dos seus integrantes quanto das relações de poder entre os mesmos. Nesse sentido, o líder precisará enfrentar e vencer dois desafios fundamentais que fazem parte do processo de desenvolvimento dos grupos de trabalho:

1. Empoderar os liderados para assumirem a autogestão.
2. Garantir que o grupo evolua do conflito para a sinergia.

Vamos, agora, abordar cada um desses desafios e apresentar conceitos e técnicas para a liderança de equipes.

Desafio 1: empoderar os liderados para assumirem a autogestão

“Você **nunca, jamais** terá uma equipe empoderada e autogerida, a não ser que o gerente esteja disposto a compartilhar o controle.” (BLANCHARD; CAREW; PARISI-CAREW, 1995, p. 97) Você imaginaria ver um treinador entrando em campo para fazer o trabalho do seu time? A mentalidade – tão comum entre alguns perfis de gestores – do “deixa que eu faço” ou “quem manda melhor faz” é, assim, altamente perniciosa para a construção de equipes empoderadas e autogeridas. De fato, quanto mais o líder assume as responsabilidades devidas aos liderados, menos responsáveis eles serão. Como responsabilidade e poder formam uma díade inseparável, ao exigir a primeira é obrigação do líder oferecer a segunda.

Uma equipe empoderada é mais rápida sem perder sua eficácia. Toma decisões assertivas dispensando, na maioria dos casos, a opinião e a aprovação do líder. Mas como construir uma equipe assim?

O empoderamento e a autogestão numa equipe não ocorrem como resultado de um ato isolado. Eles são as consequências de esforços contínuos do líder em conduzir seu grupo através de quatro estágios de desenvolvimento – comuns a praticamente todos os grupos de trabalho – conforme modelo proposto por BLANCHARD, CAREW e PARISI-CAREW (1995, p. 70). Vejamos quais são eles.

Os 4 estágios de desenvolvimento de grupos

1. **Orientação:** nesse estágio, o grupo tem grandes expectativas porém é dependente do líder, necessitando de orientações sobre metas, métodos de trabalho e sobre o papel de cada membro. Nessa situação, o líder deve utilizar o “estilo diretivo” pois o moral do grupo é alto e a competência é baixa.

2. **Insatisfação:** nesse estágio, o grupo sente uma discrepância entre as altas expectativas e a dura realidade. Ao perceberem que os objetivos são difíceis de serem alcançados, os liderados sentem-se insatisfeitos em relação a autoridade. Nessa situação, o líder deve utilizar o “estilo de treinamento” pois o moral do grupo é baixo e a competência é média-baixa.

3. **Resolução:** nesse estágio, o grupo sente uma insatisfação decrescente. Reduzem-se as discrepâncias entre expectativas e realidade e desenvolvem-se harmonia, confiança, apoio e respeito mútuos. Os integrantes praticam maior abertura e mais *feedback*. Assumem responsabilidade e compartilham o controle. Utilizam uma linguagem de grupo (“nós” em vez de “eu”). Nessa situação, o líder deve utilizar o “estilo de apoio” pois o moral do grupo é médio e a competência é média-alta.

4. **Produção:** nesse estágio, as pessoas sentem-se entusiasmadas por participar das atividades de equipe. Demonstram grande confiança para realizar tarefas. Compartilham a liderança. Têm um sentimento positivo sobre o sucesso na execução de tarefas. Têm alto nível de desempenho. Nessa situação, o líder deve utilizar o “estilo de delegação” pois o moral do grupo é alto e a competência é alta.

Como vimos, é necessário ajustar o estilo de liderança ao desenvolvimento do grupo pois as duas variáveis, moral e competência, variam de acordo com o estágio em questão. Percebe-se, também, que o grupo apresenta um crescimento em poder e responsabilidade à medida que cresce seu nível de maturidade.

Desafio 2: garantir que o grupo evolua do conflito para a sinergia.

Segundo SOUZA (2010, p. 124), o conflito surge quando há um “desacordo resultante de informações

e preferências pessoais diferentes” enquanto a sinergia é quando “o resultado do grupo é melhor do que os resultados individuais”. Percebemos, portanto, que a sinergia é o verdadeiro *modus operandi* de uma equipe pois proporciona resultados que não podem ser alcançados individualmente.

Mas como fomentar a sinergia em uma equipe?

A partir de experiências com jogos cooperativos, BROTTTO (1997, p. 59) elenca alguns fatores que facilitam o desempenho dos grupos de trabalho. São eles: clareza de objetivos; solidariedade; confiança e respeito mútuo; comunicação aberta; cooperação; “parar para pensar”; criatividade; liderança de todos; paciência. Tendo como base os fatores elencados por Brotto e a experiência pessoal em liderar grupos, sintetizamos oito conceitos práticos que o líder deverá observar para conduzir o grupo do conflito para a sinergia.

Os 8 conceitos (8Cs) para fomentar a sinergia nas equipes:

- C1. Consciência
- C2. Comunicação
- C3. Cooperação
- C4. Coordenação
- C5. Convergência
- C6. Confiança
- C7. Companheirismo
- C8. Criatividade

Vamos, agora, conhecer cada um desses conceitos e como o líder deverá agir para desenvolvê-los.

C1. Consciência

- A Consciência é o conceito que integra a percepção e identificação do indivíduo com os três elementos mais importantes da identidade organizacional: Missão, Visão e Valores.
- Qual a importância da Consciência para a sinergia do grupo? As pessoas trabalham com mais entusiasmo quando compreendem que suas tarefas individuais e o trabalho de sua equipe contribuem para um propósito maior. Sem consciência da Missão, Visão e Valores organizacionais, todo o trabalho de rotina parece desconexo e sem sentido, causando angústias e insatisfações que ameaçarão a integridade do grupo.
- Como o líder deve agir para desenvolver a Consciência no grupo? Reforçar constantemente a relação entre as tarefas e o seu significado no contexto maior da Missão da organização, sua Visão de futuro e os Valores que estão sendo comunicados para a sociedade. Resolver eventuais conflitos chamando a atenção dos envolvidos para o real propósito do trabalho.

C2. Comunicação

- A Comunicação é o conceito que expressa a capacidade da equipe em lidar com as informações relevantes para a execução dos métodos e alcance das metas.
- Qual a importância da Comunicação para a sinergia do grupo? É através da comunicação que ocorre o diálogo (do latim *dialogus*) que significa “fluxo de significado”. Ao favorecer a Comunicação, estamos dando espaço para que a identidade organizacional (Missão,

Visão e Valores) e o seu significado sejam reforçados e as informações relevantes sobre os métodos de trabalho sejam compartilhadas.

- Como o líder deve agir para desenvolver a Comunicação no grupo? Ser exemplo de eficiência na comunicação, tanto ao falar quanto ao ouvir. Ser eficaz ao receber e dar *feedback* aos liderados. Estimular a transparência e a abertura de comunicação entre o grupo.

C3. Cooperação

- Cooperação é o conceito que expressa a competência para “operar em conjunto” (cooperar).

- Qual a importância da Cooperação para a sinergia do grupo? O sentido da cooperação pode ser expresso pela seguinte frase: se a sua operação facilita a minha e a minha operação facilita a sua, então, estamos cooperando. Uma equipe que coopera funciona de forma mais rápida, gera menos custos e obtém melhores resultados. O seu oposto, a competição, desestimula a busca por alternativas do tipo ganha/ganha. Quando isso ocorre, em longo prazo teremos comportamentos improdutivos gerando custos desnecessários para todos os envolvidos.

- Como o líder deve agir para desenvolver a Cooperação no grupo? Praticar a meritocracia valorizando a competência individual mas, principalmente, quando essa é colocada a serviço da integridade da equipe. Aplicar o aforismo “Cabe ao mais evoluído a iniciativa da conciliação.” educando seus liderados a buscarem, o mais rápido possível, alternativas do tipo ganha/ganha.

C4. Coordenação

- A Coordenação é o conceito que expressa o uso compartilhado do poder e da responsabilidade. É o direito e o dever de todos os membros da equipe em buscar a ordem em conjunto (co-ordenar).

- Qual a importância da Coordenação para a sinergia do grupo? Quando o poder e a responsabilidade estão centralizados no líder – ou mesmo num dos membros do grupo -, os demais integrantes tendem a assumir um comportamento imaturo e dependente. O conceito da Coordenação fomenta a maturidade e leva o grupo à autogestão, promovendo a disciplina necessária para a eficiente execução das tarefas.

- Como o líder deve agir para desenvolver a Coordenação no grupo? Através de educação e treinamento, estimular a maturidade dos liderados para que melhor desempenhem suas competências. Permitir uma participação ativa na tomada de decisão aos liderados que demonstrarem competência. Talvez seja esse, dentre os oito conceitos, o mais difícil de ser aplicado justamente por exigir do líder a descentralização do controle e do poder.

C5. Convergência

- A Convergência é o conceito que expressa a interdependência entre as metas traçadas nas diversas células e níveis da organização.

- Qual a importância da Convergência para a sinergia do grupo? Uma vez que a conquista das metas individuais contribuem para a conquista das metas de equipe, e a conquista das metas de equipe contribuem para a conquista das metas organizacionais, todos os membros devem ter ciência sobre os objetivos particulares e atuar visando o sucesso do grupo. Conflitos e divergências, quando surgirem, devem ser rapidamente administrados pela própria equipe de forma que os resultados tanto individuais quanto coletivos não sejam comprometidos.

- Como o líder deve agir para desenvolver a Convergência no grupo? Clarificar, preferencialmente por escrito, as metas individuais e coletivas. Explicitar a interdependência entre os objetivos de cada um. De acordo com a maturidade do grupo e do contexto, as metas individuais poderão ser negociadas de forma que, ao final, a meta coletiva seja factível e desafiadora.

C6. Confiança

- A Confiança é o conceito que expressa o crédito de valor subjetivo depositado entre os membros da equipe.

- Qual a importância da Confiança para a sinergia do grupo? É a Confiança que dá sustentação ao fluxo de significado (diálogo) que é condição indispensável para o bom funcionamento do grupo. Sem ela, a Comunicação torna-se superficial, dissimulada e, conseqüentemente, o “espírito do trabalho em equipe” fica enfraquecido.

- Como o líder deve agir para desenvolver a Confiança no grupo? Externar constantemente os Valores organizacionais através do exemplo e estimular esse mesmo comportamento em sua equipe.

C7. Companheirismo

- O Companheirismo é o conceito que expressa o comportamento de apoio e zelo entre os membros da equipe.

- Qual a importância do Companheirismo para a sinergia do grupo? Diferentemente da amizade que fundamenta-se numa afeição recíproca, o Companheirismo é um comportamento que independe de preferências pessoais. Visa o bem-estar de todos para a realização dos objetivos de equipe. A falta de Companheirismo num grupo cria um ambiente psicológico inóspito, levando seus participantes a vivenciar sentimentos de insegurança que reduzem a produtividade, a criatividade e comprometem a coesão.

- Como o líder deve agir para desenvolver o Companheirismo no grupo? Ser exemplo de apoio e zelo para com os liderados. Não praticar o nepotismo. Jamais criticar um membro da equipe em sua ausência ou “pelas costas”.

C8. Criatividade

- A Criatividade é o conceito que expressa a manifestação do poder renovador, transformador e evolutivo de uma equipe.

- Qual a importância da Criatividade para a sinergia do grupo? Quando é dado a todos o direito a contribuir com ideias, cria-se uma atmosfera instigante que aumenta a motivação pela participação. A evolução torna-se acelerada pois ninguém resiste às próprias ideias. A falta de Criatividade num grupo denota opressão, omissão e indiferença.

- Como o líder deve agir para desenvolver a Criatividade no grupo? Falar menos e ouvir mais. Dar as ferramentas e não impor as soluções. Aprender a lidar com ideias discordantes, principalmente das suas.

CONCLUSÃO

Como vimos, a liderança em uma equipe exige conhecimentos, habilidades e atitudes para lidar, principalmente, com o subjetivo. Visões, crenças, valores e sentimentos individuais criam

uma miscelânea que é, ao mesmo tempo, importante e crítica para o funcionamento do grupo. Nessa situação, o líder deve desenvolver a maturidade dos liderados para que, juntos, assumam sua autogestão e, ao mesmo tempo, administrar os conflitos levando o grupo ao funcionamento sinérgico.

Identificar o estágio de desenvolvimento da equipe e aplicar o estilo de liderança compatível é a técnica que visa induzir uma resposta comportamental em direção à maturidade. A aplicação dos oito conceitos propostos, através do comportamento do líder, são táticas que visam a administração do conflito em busca da sinergia da equipe.

Acreditamos que o conhecimento e a prática desses conceitos proporcionarão uma competência bastante elevada ao gestor que deseja desenvolver e liderar uma equipe de alto desempenho.

* Ricardo Mallet é graduado em Gestão Empresarial com extensão em Estilo de Gestão e Liderança pela FGV, consultor e palestrante com mais de 20 anos de atuação com foco em liderança proativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHARD, Kenneth; CAREW, Donald; PARISI-CAREW, Eunice. **O gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

BROTTO, Fábio Otuzi. **Jogos cooperativos: se o importante é competir, o fundamental é cooperar!** Santos: Projeto Cooperação, 1997.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SOUZA, Celso de Souza e. **Manual do Líder Diferenciado** (versão 10.1). Blumenau: 2010.

Fonte: <http://blog.ricardomallet.com/>