

A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas

CLAUDIA PATRICIA GARCIA PAMPOLINI

(Centro Universitário Uninter) claudiapampolini@hotmail.com

CELSO GIANCARLO DUARTE DE MAZO

(Centro Universitário Uninter) giancarlo.mazo@gmail.com

DANIELE ASSAD GONÇALVES

(Centro Universitário Uninter) daniassad@gmail.com

Resumo: O presente artigo analisa os benefícios da diversidade humana nas organizações e as ferramentas adequadas para a criação de um ambiente organizacional onde as competências e formação individuais sejam promovidas em prol da realização das metas e objetivos da empresa. Para isso, trata do papel da gestão de pessoas na formação de equipes de alto desempenho e da atuação dos líderes, destacando a importância do empoderamento dos funcionários e consequente desenvolvimento de competências e habilidades pessoais. Destaca a importância das diversas personalidades humanas para a criação de um conjunto de visões que fortaleça a estratégia organizacional, bem como algumas ferramentas e instrumentos de gestão que auxiliem a organização na tarefa de gerir este vasto conjunto de aptidões humanas..

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Diversidade. Empoderamento.

The leadership and management of high performance teams in strategic people management

Abstract: This article examines the benefits of human diversity in organizations and the right tools for the creation of an organizational environment where individual skills and training are promoted towards the achievement of the goals and objectives of the company. For this, comes the role of people management in forming high performing teams and the performance of the leaders, highlighting the importance of the empowerment of employees and the consequent development of personal skills and abilities. Highlights the importance of various human personalities to create a set of views that strengthens organizational strategy as well as some tools and management tools that assist the organization in the task of managing this vast set of human skills.

Keywords: Leadership, People Management, Diversity, Empowerment.

INTRODUÇÃO

A formação de grupos de trabalho com visão estratégica vem sendo apontada como uma das estratégias organizacionais mais importantes para as empresas modernas. A valorização da pessoa como capital humano da empresa, constituindo-se num dos mais preciosos elementos de obtenção de sucesso frente a um ambiente marcado pela competitividade, ganha destaque cada vez maior. Além da visão tradicional do trabalho em equipe, é necessário compreender que a diversidade humana nas empresas possui grande potencial estratégico, sendo necessária a formação de pessoal capacitado para gerir grupos de trabalho. Para isso, é preciso analisar as diferenças entre o gestor como líder e o chefe de pessoal, salientando o impacto que suas atitudes exercem sobre a equipe.

DIFERENÇA ENTRE LÍDER E CHEFE

Para entendermos a dimensão do papel do líder dentro de uma organização, devemos compreender e dimensionar

o impacto que o mesmo tem sobre as pessoas sob sua responsabilidade.

Assumindo que uma organização somente alcança seus objetivos através dos resultados do trabalho de suas equipes, podemos ter noção do impacto que o perfil dos gestores tem sobre a organização como um todo. Assim, líderes com visão estratégica são primordiais na obtenção de resultados positivos, considerando a importância do capital humano nos dias atuais. Vale citar a visão de Peter Drucker, que afirma que um dos maiores desafios para a empresa do século XXI não são as máquinas e sim as pessoas. Portanto, o sucesso de uma organização está relacionado com a capacidade dos gestores em liderar, motivar e gerenciar suas equipes.

É comum afirmar que a figura do gestor como chefe está em desacordo com a visão moderna de organização, sendo substituída pela pessoa do líder. Entretanto, a atuação de ambos os perfis é necessária para uma organização, devendo se complementar. Para melhor compreensão das diferenças entre os dois tipos de gestores, segue o Quadro 1:

Líder	Chefe
Lidera se conectando às pessoas	Coloca as pessoas para trabalhar
Exerce a liderança influenciando as pessoas, fazendo-as pensarem e agirem como proprietários da empresa	Gerencia e mantém as pessoas trabalhando como recursos da organização
Convence e influencia as pessoas a fazer o que precisa ser feito.	Enxerga as atividades e matas a serem alcançadas como algo que precisa ser feito.
Liderar é mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas	Gerenciar é a arte de mobilizar os outros para trabalhar.
Liderar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados de pessoas engajadas e comprometidas	Gerenciar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através das pessoas.

Quadro 1: diferenças entre líder e chefe

Fonte: elaborado pelo autor

Podemos concluir que a diferença entre o líder e o chefe é uma tênue linha conceitual. Objetivando analisar a atuação do gestor como líder dentro da organização, é interessante defini-lo. Peter Drucker afirma que a única definição para líder é a de alguém que possui seguidores. Já Lacombe (2004) apresenta o líder como aquele que conduz um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, buscando atingir objetivos e metas de interesse comum para o grupo, em concordância com uma visão de futuro baseada num conjunto coerente de princípios e ideias.

Apoiando-nos nessas duas definições, podemos afirmar que a ação de liderar está intimamente relacionada com as atitudes do líder, sendo a liderança a competência destes atos. Assumindo, portanto, que a liderança é resultado de um conjunto de competências, passemos a analisar quais atitudes contribuem para a construção desse papel.

Peter Senge afirma que o líder deve ser a pessoa que, além de ter responsabilidade com a construção das bases

da empresa onde atua, deve também atuar como um guia, contrapondo as imagens do projetista com a do professor: o chefe ergue os pilares da empresa, ao passo que o líder contribui para a construção coletiva desses pilares, transmitindo conhecimento e agindo como guia. De acordo com essa visão, todos os envolvidos no projeto são líderes potenciais, surgindo assim a figura do Líder de Líderes. Peter Senge utiliza outra imagem igualmente representativa: a de um regente frente a uma orquestra, dando ênfase aos desempenhos individuais e grupais, conduzindo cada participante do processo rumo ao resultado esperado, o qual é alcançado pelo esforço coletivo. Os atributos ideais de um líder seriam, assim, autocontrole, auto liderança, autocohecimento, compartilhamento, coragem, foco e determinação, sendo um agente de mudanças e inspirando confiança. Além disso, deve ser visionário, aberto e carismático.

A literatura nos apresenta várias características que o líder atual deve possuir. A postura conciliadora e imparcial, maturidade nos relacionamentos profissionais e pessoais,

entre outros traços comportamentais devem ser inerentes ao líder. Tal perfil é resultado de um constante processo de autoconhecimento, reforçado pela experiência e prática diária.

Em artigo publicado na revista *Você S/A* ed. 177, o professor Anderson Sant'anna considera o líder de líderes um ponto fundamental na criação de um ambiente organizacional mais humano e criativo, ressaltando o fato de que a atual tônica da liderança é a formação de líder de líderes, do qual se espera a capacidade de compreender pessoas e contextos, criando conexões entre as partes do processo e trabalhando em um cenário onde a multiculturalidade tem grande importância. Assim, deve-se criar as condições necessárias para o surgimento de um gestor humano que de destaque à criatividade, inovação e emoções, possibilitando a expressão máxima da potencialidade do indivíduo como pessoa e profissional.

Assim, com base nas definições apresentadas, podemos concluir que o papel do líder é fundamental para obtenção de resultados, não através da imposição de tarefas baseada em uma autoridade meramente burocrática, mas de exemplos, posturas e atitudes. Considerando este o modelo ideal de gestão, passemos a analisar como a liderança pode ser exercida.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao considerarmos a importância do papel do líder para a Organização, torna-se necessário entender quais as características que o mesmo deve possuir para que sua equipe alcance resultados positivos. É interessante a análise dos estilos de liderança elencados por Limongi-França (2002), que considera três modelos que são desejados por organizações modernas:

Liderança carismática: associada ao carisma do líder, sua autoridade é baseada na confiança de seus liderados. O sentimento de crenças e objetivos comuns contribui para um alto nível de desempenho e sintonia com a visão e a missão da organização;

Liderança transacional: O líder direciona as tarefas na direção de metas, esclarecendo as exigências e responsabilidades de cada papel a ser desempenhado. O processo de liderar é visto como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e liderados em determinado contexto situacional.

Liderança transformacional: Este tipo de liderança também é baseado no carisma do líder; entretanto, aqui a liderança é exercida com base nas emoções dos liderados e os valores são compartilhados dentro do contexto cultural da organização. Tanto os líderes quanto os liderados são levados para um nível mais alto de motivação e moralidade, resultando uma maior conscientização dos papéis de cada participante no processo de busca de resultados e

realizações, resultando um envolvimento ativo na busca de realizações.

É necessário esclarecer que nem sempre os três modelos de liderança propostos por Limongi-França (2002) são observados de forma excludente, podendo o gestor liderar sua equipe com um estilo que possua características de dois ou até dos três modelos propostos, sendo esta a condição ideal.

Sendo a liderança um processo social onde são estabelecidas relações de influência e confiança entre pessoas, é válido afirmar que qualquer indivíduo, mediante preparação adequada, desenvolvimento pessoal e interesse pelo lado humano dos membros da equipe pode vir a tornar-se um líder.

Michael Useem, especialista em liderança e relações organizacionais, aponta as seguintes atitudes esperadas de um líder:

- Criar um projeto em comum, tendo visão clara dos propósitos bem como saber transmiti-los;
- Guiar-se pelos valores da organização, mantendo coerência nos momentos de adversidades;
- Contribuir para que a equipe aprenda com a troca de experiências, criando condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimentos, atitudes, acertos e erros;
- Manter o foco no essencial;
- Estimular as pessoas a perceberem e desenvolverem seus pontos fortes;
- Estabelecer networking para ter aliados em situações difíceis;
- Tomar cuidado com indecisões ou decisões ineptas;
- Criar um ambiente colaborativo;
- Estimular o alto desempenho da equipe.

A prática destas regras simples vem ao encontro do referencial apresentado neste artigo, dando destaque para o fato de que a liderança é baseada em uma relação de confiança e troca de conhecimentos entre as partes. A ideia de que a equipe está inserida dentro de uma organização que existe baseada na geração de conhecimentos e aprendizado já foi defendida por Peter Senge. O líder deve, portanto, possuir uma visão estratégica de sua atuação. Segundo Marras (2011, p. 252):

Deve revestir o processo decisório estratégico da empresa com princípios humanísticos, propiciando um ambiente de trabalho seguro, com excelente qualidade de vida e perspectivas de ascensão profissional.

Buscar estar sempre em sintonia com a cúpula estratégica, participando de reuniões, identificando os valores centrais da empresa que deverão reger os comportamentos dos colaboradores e os interesses e necessidades tanto da empresa quanto dos empregados.

Este profissional deve conhecer em profundidade o perfil ideal do colaborador e suas necessidades, sempre le-

vando em consideração o momento onde ela se encontra, onde deseja estar, e suas variáveis.

Desempenhar o papel de consultor interno junto as lideranças de toda a estrutura organizacional (chefes, supervisores, gerentes, diretores), para contribuir com o relacionamento entre as partes.

Responder pela otimização de resultados concretos por meio da criação e acompanhamento de indicadores que relacionem as três variáveis do processo estratégico de pessoas, a saber: 1) o sucesso da implementação de políticas humanísticas na elevação do nível de qualidade de vida do trabalhador; 2) o nível de comprometimento dos trabalhadores no atingimento dos objetivos quantitativos e qualitativos de toda a empresa; e 3) a otimização dos resultados operacionais.

HABILIDADES PARA SE GERENCIAR EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Considerando as necessidades da organização, é comum que os membros de uma determinada equipe de trabalho realizem tarefas as mais variadas e ao mesmo tempo. Existem, porém, diferenças profundas entre o trabalho em grupo e o trabalho em equipe.

De acordo com Marras (2011), o trabalho em equipe é diferente do trabalho em grupo. Ao contrário do que se observa no trabalho em grupo, onde cada integrante executa as tarefas de forma isolada, responsabilizando-se individualmente pela sua própria tarefa, o trabalho em equipe é marcado pela sinergia dos envolvidos, que trabalham em conjunto tendo em vistas o comprometimento com os resultados gerais.

Para que o sucesso seja alcançado, é preciso observar algumas características presentes nas equipes bem-sucedidas, como, por exemplo, compromisso com objetivos compartilhados entre os membros; consenso na tomada de decisões; possuem uma comunicação aberta e honesta; compartilham a liderança; dividem um clima de colaboração, cooperação, apoio e confiança; valorizam os indivíduos pela sua diversidade; veem nos conflitos uma resolução positiva (CHIAVENATO, 2008). Quando tratamos de equipes de alta performance, Cloke e Goldsmith (2002) consideram alguns fatores como sendo primordiais:

Habilidade de autogerenciamento: a equipe deve construir um senso de propriedade, responsabilidade o compromisso de cada membro, encorajando a participação e a autocritica visando à melhora no ambiente de trabalho;

Habilidade de comunicação: toda equipe de alta performance deve trabalhar de forma colaborativa para comunicar aberta e honestamente, ouvindo ativamente em busca de sinergia;

Habilidade de liderança: a equipe deve criar oportunidade para que todos exerçam as habilidades de liderança;

Habilidade de responsabilidade: cada membro de uma

equipe não é um mero espectador do desempenho dos colegas, deve ter responsabilidade compartilhada visando ao melhor desempenho de todos;

Habilidade de retroação e avaliação: todos devem se autoavaliar e avaliar o outro de forma respeitosa e visando ao desenvolvimento mútuo. Essa prática melhora a qualidade dos serviços prestados, a comunicação e o ambiente profissional;

Habilidade de planejamento estratégico: a equipe deve ser proativa na solução de problemas. Deve criar visões, objetivos, analisar barreiras, criar estratégias e planos de ação que envolva e comprometam os envolvidos;

Habilidades de conduzir reuniões: os membros devem participar, observar, atuar e corrigir o rumo das reuniões para que sejam mais produtivas e focadas;

Habilidades de resolver conflitos: toda equipe deve aprender a negociar colaborativamente, resolver conflitos de maneira clara e respeitosa, e aprender que nem todo conflito é negativo e pode trazer benefícios aos envolvidos se for tratado de maneira racional e aberta;

Habilidade de desfrutar: comemorar as conquistas, vibrar com os membros pelas atividades realizadas, brindar a união e o trabalho colaborativo.

A responsabilidade pela formação de equipes de alta performance é um dos grandes desafios para a gestão de pessoas atual, sendo necessário profunda compreensão das habilidades acima citadas, considerando, ainda, os desejos e necessidades humanas.

LIDERANDO EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Dentre os vários modelos que podem ser adotados na gestão de equipes de alta performance está a gestão participativa. Neste modelo, o líder deve fazer com que as pessoas sob sua responsabilidade sintam-se responsáveis pelos resultados esperados. Sobre este modelo, Gramigna (2007, p. 210) esclarece que o líder deve observar alguns pontos que podem auxiliar na adoção do modelo em questão:

- Todos são responsáveis pelo sucesso do grupo, estimule a cooperação e exija das pessoas.

- Proponha regras de cooperação para a equipe e estimule a análise crítica para superação dos conflitos.

- Trabalhar a máxima: participar é ser responsável, desempenhando bem seu papel no grupo.

- Abra espaços para o novo, modificar-se e deixar-se modificar nos enriquece.

- Utilize a empatia, coloque-se no lugar da perspectiva do outro, isto facilita as relações.

- Dê e receba feedback, a consciência crítica de todos melhora com o uso responsável e respeitoso do feedback.

- O papel da Gestão de Pessoas na formação de equipes de alta performance

Vimos que uma equipe de alta performance é aquela que possui objetivos claros e membros capacitados para alcança-los através das mais diversas tarefas, devendo possuir as competências para tal. Para entendermos o papel da Gestão de Pessoas na formação de equipes com este perfil, devemos analisar seu papel estratégico dentro da organização. Sendo o desafio de construir um modelo organizacional que satisfaça as necessidades tanto do em-

pregador quanto do funcionário um dos maiores desafios da moderna administração, é necessário criar diretrizes e ferramentas que proporcionem uma gestão consistente, que possua a coerência e a eficácia necessária para os envolvidos.

Dutra (2004) apresenta o conceito de “ideias-forças”, que pode ser usado como um modelo de gestão de pessoas, conceituado na Figura 1:

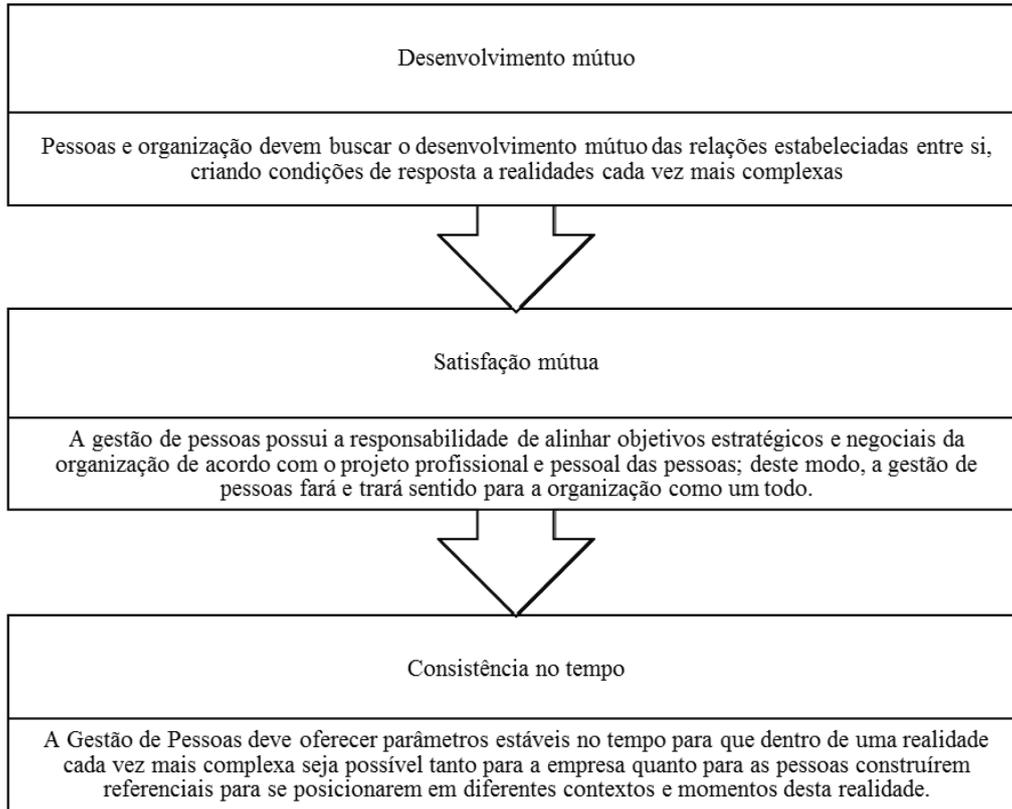


Figura 1: Diagrama do conceito de ideias-forças
 Fonte: adaptado pelo autor de Dutra (2004, p. 42)

Além disso, Dutra (2008) propõe que, para que o conceito de ideias-forças alcance sua total eficácia dentro da

organização, alguns valores devem ser observados. Tais valores podem ser melhor visualizados na Figura 2.

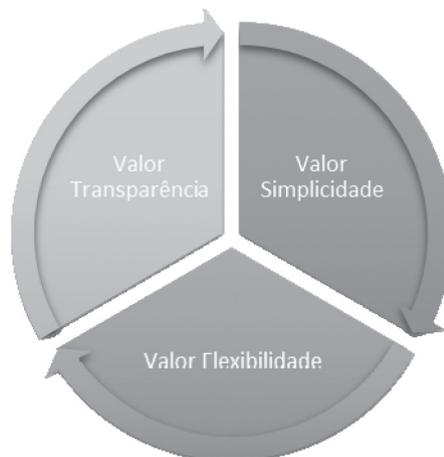


Figura 2: Valores de gestão de pessoas
 Fonte: adaptado pelo autor de Dutra (2008)

Onde o valor transparência corresponde à exposição clara dos critérios que norteiam a gestão de pessoas e sua divulgação para os envolvidos, fundamental para sua aceitação; o valor simplicidade é a simplicidade na formulação destes critérios e na maneira como são aplicados, facilitando sua compreensão, aceitação e o comprometimento com os valores estabelecidos; e o valor flexibilidade garante que os critérios adotados pela Gestão de Pessoas sejam validados ao longo do tempo, garantindo que permaneçam se forem adequados, criando a flexibilidade necessária para seu ajuste de acordo com diferentes contextos e necessidades.

Os processos de Gestão de pessoas, vistos sob a ótica dos modelos apresentados, são tratados como um todo capaz de garantir a conciliação dos interesses tanto dos indivíduos quanto da organização, elaborados de forma transparente e flexível.

ELEMENTOS QUE DETERMINAM O SURGIMENTO DE EQUIPES COM ALTA PERFORMANCE

Para que os objetivos definidos pela organização sejam alcançados, é necessário que haja um conjunto de pessoas que contribuam com competências e habilidades para formar equipes de trabalho produtivas e eficazes.

Visto que o indivíduo isolado não pode possuir todo o conjunto de habilidades e competências necessárias para atingir as metas organizacionais, é necessário constituir equipes formadas de pessoas possuidoras de diversas habilidades e competências, formando um ambiente onde a diversidade é um fator de grande impacto na resolução de problemas e na geração de mudança, pois seu conjunto de visões é capaz de visualizar o contexto organizacional sob ângulos distintos. Entretanto, é necessário saber trabalhar os conflitos gerados por essa diversidade, de forma que a equipe transforme as competências pessoais em elemento positivo na conquista de realizações.

Analisando os elementos que levam à geração de equipes de alta performance, Margerison e McCann (2000) identificaram nove fatores nas equipes de alta performance, que podem ser observadas no Quadro 2:

1. Assessoria: os membros de uma equipe devem assegurar que todos estejam recebendo informações adequadas para agilizar as tomadas de decisões. Um membro da equipe assegura que todos os demais estejam utilizando as melhores práticas para realizar as tarefas rotineiras da organização.

2. Inovação: este é um aspecto chave do trabalho em equipe e envolve como as coisas são realizadas e como podem ficar ainda melhores. Quando as pessoas não inovam nas suas práticas, os custos operacionais aumentam e não há experimentação de novas ideias.

3. Promoção: para realizar suas tarefas as pessoas precisam obter recursos como equipamentos, verbas, etc. Boas equipes de trabalho conseguem persuadir e influenciar pessoas que decidem e alocam verba para que seus projetos sejam concretizados.

4. Desenvolvimento: as ideias devem ser moldadas de acordo com a necessidade dos usuários, envolvendo as etapas de ouvir quais são as necessidades e a partir daí incorporá-las aos planos, fazendo o possível para executá-las.

5. Organização: aqui cada membro da equipe deve saber o que fazer, como, onde e como. Os objetivos e ideias são definidos e implementados.

6. Produção: etapa de entrega de produtos e serviços dentro de padrões de eficiência e eficácia de maneira ordenada e controlada por cada membro da equipe.

7. Inspeção: aqui são englobados o controle e a auditoria dos sistemas de trabalho das equipes, tais como: qualidade dos produtos e serviços ofertados, análise dos processos, análises financeiras, avaliação dos custos envolvidos, níveis de segurança, produtividade da equipe, tudo isto visando à melhoria contínua dos membros e dos serviços prestados.

8. Manutenção: aqui os processos de trabalho são averiguados e submetidos a padrões de qualidade para garantir que a eficiência da equipe não diminua e contribua para aumentar o padrão de excelência.

9. Ligação: são as ações ligadas à coordenação, integração e ligação entre os membros da equipe para que haja um trabalho em conjunto, respeitando as diferenças e especificidades técnicas de cada membro, ampliando a atuação eficiente e eficaz de todos os envolvidos.

Quadro 2: Fatores do desempenho das equipes de alta performance
Fonte: elaborado pelo autor baseado em Margerison e McCann (2000).

Cada fator apresentado contribui para a formação de equipes de auto desempenho e devem ser diagnosticados e averiguados continuamente pelos gestores de RH para o efetivo compromisso de desenvolvimento destas equipes.

CONCLUSÃO

As organizações atuais enfrentam desafios presentes nos seus mercados de atuação que envolvem altos níveis de competitividade, sendo necessário estabelecer estratégias que possibilitem a obtenção de resultados baseados em metas e objetivos claros. Dentre as áreas que merecem maior atenção, destaca-se a da Gestão de Pessoas.

Os gestores de pessoas enfrentam inúmeros desafios, devendo tratar equipes de trabalho dentro do contexto organizacional em que se inserem. Para isso, torna-se necessário a constituição de uma área de recursos humanos que possibilite a plena satisfação das necessidades tanto organizacionais quanto individuais.

Para isto, o presente artigo expôs alguns conceitos que possibilitam aos gestores a formação de um ambiente de trabalho com foco nas pessoas, através da formação de líderes que motivem suas equipes através de ferramentas consagradas de gestão, proporcionando aos funcionários da organização a formação de uma cultura de valorização das competências e habilidades individuais.

Toda organização deve ter um conjunto de pessoas que contribuam com habilidades e competências para formar

equipes de trabalho produtivas e eficazes, capazes de alcançar objetivos. Para isso, deve-se levar em consideração que um indivíduo isolado não possui todo o conjunto de aptidões e competências necessárias para o cumprimento das metas organizacionais. Assim, a formação de equipes constituídas de pessoas possuidoras das mais diversas habilidades é vital para que a organização consiga enfrentar os desafios atuais, através de um conjunto de visões diferentes que tragam as mais diversas soluções para os problemas enfrentados no dia-a-dia.

Entretanto, se a diversidade dentro da organização possibilita um conjunto tão vasto de opiniões e formações, as diferenças podem resultar em conflitos e falta de motivação. Para isso, a figura do líder como guia deve ser valorizada, a fim de identificar os fatores de sucesso das equipes, a solução de conflitos e a melhor convivência entre os membros dos grupos de trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CLOKE, K.; GOLDSMITH J. **The end of management and the rise of organizational democracy**. USA: Paperback, 2002.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A.C e vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARGERISON, C. J; MCCANN, D. J. **Team management: practical new approaches**. Londres: Management Books, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

Revista Você S/A. **Como encantar as empresas**. Ed. 177, fevereiro. São Paulo: Editora Abril, 2013.