

# LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Silvio Domingos de Freitas<sup>1</sup>

## RESUMO

Nas empresas, nas famílias, no dia a dia das pessoas a palavra liderança tem a ver a capacidade de influenciar no seu modo de agir dos indivíduos através da comunicação e na capacidade de criar um ambiente em que os participantes se relacionem com sinergia e desenvolva trabalhos de forma participativa.

Quando se fala no cenário atual das organizações, o momento de mercado em que vivemos, repleto de crises e mudanças, a presença dos líderes então, tem sido cada vez mais fundamental para o sucesso das empresas. A formação de equipes coesas depende da ação do líder, sendo o diferencial para o sucesso das empresas.

**Palavras-chave:** Liderança, Organizações, Presença, Formação de equipes

## INTRODUÇÃO

A administração é antes de tudo uma ciência. Porém, como todas as ciências humanas e sociais, nem sempre tem respostas e resultados iguais. Apesar da complexidade que a interação humana traz consigo, muitos avanços foram feitos no sentido de compreender o porquê de algumas empresas darem certo e outras não. Nesse sentido, existem avanços científicos quanto ao que torna uma empresa sólida e competitiva. Com isso, tentamos compreender o porquê dos líderes e das equipes serem tão importantes (ferramentas estratégicas fundamentais) para o sucesso da Gestão de qualquer organização.

O presente artigo tem como objetivo geral conhecer o papel da liderança nas organizações em geral e influencia que ela tem na formação de equipes coesas e sinérgicas de modo a atingir os objetivos e alcançar sucesso da organização. Com isso, possamos dimensionar a importância do assunto, de modo a relacionarmos o ambiente o qual trabalhamos e vivenciamos no dia a dia, para podermos, até mesmo, identificar os verdadeiros chefes e líderes de equipes.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal – UFMS/CPAN

Como objetivo específico procurou-se identificar onde começa o papel do líder, compreender a dinâmica que a liderança colocou nos negócios; dinâmica esta que acabou por valorizar e enfocar os componentes da organização, que são os membros das equipes de modo geral.

E, assim, conceituar e compreender no que se constitui uma liderança na formação de grupos e equipes coesas, dentro deste mercado em que vivemos.

## **JUSTIFICATIVA**

O interesse pelo assunto se deu pela importância que se tem um líder, seja nas instituições, no trabalho, na sociedade ou até mesmo no meio acadêmico, na tomada de decisões, evitando conflitos entre membros do grupo.

Precisamos de instituições a qual possa vivenciar no dia a dia, a ação do líder no gerenciamento da: comunicação; relação das metas de qualidade e produtividade; desenvolver o trabalho de forma participativa; analisar o funcionamento dentro da estratégia da organização; fortalecer o compromisso dos integrantes com os objetivos organizacionais. Enfim, toda a administração moderna está baseada na formação e desenvolvimento das equipes as quais são desenvolvidas por líderes que gerenciam e desenvolvem os integrantes que formam a organização.

Com isso, trataremos tais assuntos com clareza, por meio de conceitos de pensadores reconhecidos, de forma a evidenciar a importância na formação de grupos, e conseqüentemente equipes coesas e sinérgicas.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa abordada acerca do assunto Liderança e Desenvolvimentos de Equipes se deu do tipo bibliográfica, a qual foi citado a importância de um líder na formação de equipes para o alcance dos objetivos de uma organização.

Para isso foram consultados as bibliografias citadas na referencias, com coleta dos assuntos principais atinentes ao tema abordado.

A coleta de dados se deu se forma seletiva, crítica e analítica, de forma a definir a importância da liderança nas organizações, ou até mesmo nas instituições a qual vivenciamos, seja o trabalho ou até mesmo no âmbito acadêmico.

## **REVISÃO TEÓRICA**

O diferencial competitivo das organizações, em especial as de varejo e serviços, está nas pessoas que constituem as organizações. Os inúmeros ‘cases’ de sucessos organizacionais: Magazine Luiza, Pão de Açúcar, McDonalds, 3M... entre tantos outros, nos mostram essa verdade a todo momento. A verdade é que, com a grande oferta de serviços e produtos, o consumidor, o cliente, enfim, nós, tornamo-nos cada vez mais exigentes. Nesta realidade extremamente competitiva que a globalização nos coloca, a única saída é profissionalizar cada vez mais a gestão das empresas. Profissionalizar tem a ver com usar todas as ferramentas científicas que a Administração nos apresenta e utilizar competentemente todos os recursos estratégicos a que se tenha acesso para alcançar os objetivos organizacionais.

Um dos princípios que é fundamental para gestão profissional são os indicadores de desempenho. Constantemente (diária, semanal ou mensalmente de acordo com a empresa), estes indicadores de desempenho precisam ser analisados para verificar-se se estão de acordo com as metas e objetivos do Planejamento. Caso estes indicadores não estejam sinalizando o alcance das metas organizacionais, é preciso que se tomem ações corretivas. Começa aqui o papel, a ação e a iniciativa de alguém: do líder, do gestor.

Hoje, para que uma empresa sobreviva, é preciso passar pela formação de líderes e de equipes unidas e integradas. Então, inicialmente, você pode afirmar que líder é quem inicia este processo de acompanhamento e análise contínua dos indicadores (gerenciamento) da realidade organizacional, e quem constrói a realidade organizacional são os integrantes da equipe que constituem a empresa e que irão efetivamente colocá-la (ou não) no mercado competitivo.

Para isso, como parâmetros, para definição de liderança, devemos lembrar de nomes como: Jesus Cristo, Napoleão, John Keneddy, Gorbachov, Gandhi, Madre Tereza de Calcutá, aqui no Brasil, por exemplo, o presidente Getúlio Vargas, pessoas que exerceram grande influência na história da sociedade. Por que estes nomes são lembrados por tanto tempo?

A resposta é simples, Liderança tem a ver com força, com opinião, posição e ação, enfim, com fazer a história. Ela tem a ver com inspiração; os líderes servem como exemplo e como parâmetros de seus seguidores. A liderança, na grande maioria das vezes, surge em um contexto de dúvidas onde alguém aponta um caminho que as pessoas sintam que é o mais adequado e seguro. Por isso que ninguém pode atribuir à outra pessoa a liderança, pois ela é uma habilidade e não uma função atribuída.

Com isso, dar a alguém um cargo de chefia não significa dar o cargo de líder. Obviamente, seria ideal que um chefe, gerente, diretor, enfim, as funções relacionadas ao poder, tenham a habilidade de liderança. Entretanto, podemos encontrar líderes em todos os níveis e áreas da organização independente da função, assim como, infelizmente, encontrará alguns diretores e gerentes sem habilidade de liderança.

Ainda, questionamos, por que o tema liderança tem sido alvo de discussão e pesquisa há tanto tempo? Na vida das pessoas e dos grupos nos quais estamos inseridos (famílias, empresas...) existem dúvidas, crises, necessidades de mudança que nos causam insegurança, e o líder atua exatamente neste sentido, de auxiliar as pessoas a uma saída, às vezes, nobre como a de Gandhi ou equivocada como a de Hitler. E quando se fala no cenário atual das organizações, o momento de mercado em que vivemos, repleto de crises e mudanças, a presença dos líderes então, tem sido cada vez mais fundamental para o sucesso das empresas.

“Cada vez mais são valorizados aspectos como a flexibilidade e a capacidade de coordenar e atuar em equipe, de ser visionário, de ser um contínuo aprendiz. Nesse sentido, a liderança é apontada como uma força motriz essencial às organizações, de tal modo que é citada como principal alavanca para a vantagem competitiva. O sucesso de uma organização pode ser atribuído ao ‘motor de liderança’ (TICHY, 1997), que pressupõe a liderança dinâmica em todos os níveis”. (BITTENCOURT, 2004, p. 274).

A liderança é a principal responsável pelo futuro das empresas em função da enorme pressão que a concorrência, trazida pela globalização, apresenta. Inicialmente relacionamos poder à autoridade, autonomia; “O jogo está mudando muito rápido e o conhecimento das novas regras exige habilidades dos executivos e empresários”. (LOBÃO, 2004, p. 5).

Segundo Warren Bennis, enfrentamos um futuro incerto e instável, mas não sem visão. A visão é a mercadoria dos líderes, e o poder, sua moeda. Na atualidade das empresas, líderes como Jack Welch, Abílio Diniz e Luíza Trajano, apontam-nos saídas inovadoras para a intensa

competitividade de mercado. Note que ser líder é exatamente isto: influenciar, servir de parâmetro, mobilizar pessoas, influenciar pessoas a pensar ou fazer algo. Enfim: “fazer acontecer”.

Afinal, como podemos conceituar liderança? “Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”. (MAXIMIANO, 2004, p. 289).

Podemos citar um grande líder como Bernardo da Rocha Rezende, o “Bernardinho”, técnico da Seleção Masculina de Vôlei. O técnico, campeoníssimo, costuma dizer que: para liderar, não basta desejar ser seguido. É preciso que as pessoas queiram seguir você. O líder também tem de conhecer as pessoas e oferecer os desafios que elas procuram.

O Papel da liderança na organização se tornou um dos principais fatores que se constituem em diferenciais competitivos para a sobrevivência das empresas. Segundo os gurus das organizações: não sobreviverão no mercado as organizações que não estejam abertas às mudanças e ao dinamismo contínuos que o mundo contemporâneo nos coloca.

Liderar é servir para o economista chileno Manfred Max Neef, que é um dos mais polêmicos pensadores da atualidade. Segundo o economista, o papel do líder é desenvolver a capacidade crítica e criativa de seus subordinados. Sua superioridade não deve ser externada pelo poder (referindo-se a questão da hierarquia) e sim pela autoridade conferida a ele pelo time. E isso se dá quando as pessoas acreditam na competência do executivo para liderar.

Dentre as inúmeras características que uma organização competitiva precisa constituir é o líder como articulador dos membros integrantes desta organização. Este papel é indispensável para a construção desta tal estrutura competitiva, que garantirá a longevidade da empresa.

Muito se tem discutido sobre a procedência destes traços de personalidade de líderes transformadores e ainda existem divergências se são inatas ou aprendidas. Para as organizações que querem se manter competitivas existe, de certa forma, uma unanimidade quanto ao papel de destaque da liderança. A “inovação” e a “melhoria contínua” que essas empresas precisam alcançar é responsabilidade principal e fundamental das lideranças destas organizações.

É importante que se destaque e se compreenda que a terminologia, a expressão “liderança” só se contextualiza em organizações que sejam constituídas por grupos articulados e/ou por “equipes”. Em locais onde exista centralização, autoritarismo e insegurança como uma constante não haverá líderes nem liderados, mas talvez, chefes e chefiados, como é o caso de grandes

instituições públicas o qual vivenciamos no dia a dia. Então, o papel do líder é o de facilitador do processo de inclusão, participação e crescimento dos talentos nas organizações, já que as organizações precisam constituir-se de pessoas altamente integradas e sinérgicas que possam reagir às muitas demandas, mudanças e pressões de mercado.

O papel do líder tem sido tão fundamental que recente uma pesquisa feita pela consultoria Deloitte apresentada e elogiada pela revista *Você S A* na edição de janeiro de 2007, apresenta a oportunidade de aprendizado, de decisão e de participação como os fatores que mais interferem na desmotivação, ou não comprometimento dos funcionários. O tão falado salário aparece timidamente apenas citado 1 (uma) vez entre os entrevistados. Isto nos leva a crer que o indivíduo para sentir-se comprometido, envolvido na missão da organização precisa ser melhor “aproveitado”. A palavra aproveitado aparece em destaque, pois a conotação não deve ser negativa, e sim positiva no sentido que o ser humano precisa se sentir desenvolvido e entregue aonde quer que esteja. Dessa forma, é imprescindível que os líderes desenvolva esse papel, e se comuniquem melhor com seus liderados.

Segundo o grande guru administrativo Peter Drucker (2000, p. 112): “60% de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação.” Comunicação é o processo de transmissão e de recuperação de informações. Esta só se efetua quando o processo envolve mais de uma pessoa, ela consiste em dar e receber, e exige uma troca de pensamentos entre os homens.

Os indivíduos só se comunicam automaticamente a partir do momento em que as necessidades grupais são satisfeitas. Tais necessidades são: sentir-se valorizado; valorizar os membros do grupo; sentir-se aceito pelos membros do grupo; sentir no grupo, seu lugar seguro e estável.

O tipo de comunicação mais comum nos grupos é a filtrada, aquela em que as pessoas não comunicam tudo entre si, transmitem uma parte e escondem as outras, ou então apresentam a mensagem distorcida. Diz-se que há bloqueio na comunicação quando deixam de se comunicar, não se falando, por exemplo. O líder precisa constantemente promover um feedback.

Um dos problemas que nos impedem de ser bons ouvintes é que falamos em geral na razão de 125 palavras por minuto, mas pensamos quatro vezes mais rápido. Daí a tendência de processarmos em paralelo outras informações e pensamentos. A complexidade é tanto que o senso comum a muito já propaga: a natureza deu-nos dois ouvidos, dois olhos e uma língua para

que pudéssemos ouvir e ver mais do que falar. Por isto fala-se tanto na importância do líder dominar suas emoções, pois o antagonismo apaixonado impossibilita a audição, além de prejudicar também a concordância. O ato de ouvir exige de quem ouve, associar-se a quem fala. É necessário empenho de quem fala para fazer-se compreendido e de quem ouve, para compreender. Sobre o impacto da Comunicação, observe que: 7% vem das palavras, 38% do tom de voz 55% das impressões visuais (linguagem do corpo). Pesquisas exploram ainda o que faz alguém influenciar mais ou menos outra pessoa, observe: 51% Entusiasmo; 24% Empatia e compreensão; 10% Atração pessoal e suas boas maneiras; 8% Conceito; 7% Conhecimento do produto que se vende. O líder estratégico deve ser o exemplo de inteligência emocional.

Segundo a teoria dos estilos de liderança, existem 3 tipos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal ou laissez-faire.

O autocrático: é aquele que tende a centralizar, é possessivo e é controlador, e que ilustra o célebre ditado: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo.” O democrático: permite ao funcionário maior participação, compartilhando o poder. O laissez-faire: não se envolve com as atividades diárias de seus funcionários e exerce pequenas influências, conhecido como tendo, portanto, menor visibilidade por parte dos funcionários.

É de crucial importância a influência do líder na formação de grupos e equipes. Quando estamos em um espetáculo musical, um show por exemplo, estamos em um processo grupal chamado agrupamento, porque não conhecemos as pessoas que estão no local, não temos um objetivo comum estando ali (uns podem estar porque são fãs, outras para namorar, ou ainda estarem trabalhando ali, por exemplo), não existe uma relação direta nem uma interação nos agrupamentos. Sendo assim, um agrupamento não causa reflexões, evoluções, mudanças ou grandes riquezas; acaba sendo um fim em si mesmo. Já quando, por exemplo, integramos uma família ou trabalhamos em uma loja, estamos em um grupo, já que temos um conhecimento e um sentimento de nós, temos objetivos comuns e dependência; a palavra-chave nos grupos é inter-relação dos objetivos. Quando um grupo é sólido, maduro e articulado está apto, capaz de realizar tarefas, trabalhos em conjunto; já que as pessoas que os integram possuem laços, sintonia e eficiência; tornam-se, então, uma equipe para realizar determinada tarefa.

A Origem da palavra “equipe” vem do francês antigo que designa originariamente uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens e cavalos. Um dia falou-se em equipe

de trabalhadores para realizar a obra de puxar os barcos uma obra em comum dos homens ou cavalos que lá estavam. (ROBERT LAFON apud MUCCHIELLI 1980).

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) Já para HELLER (1999).

Grupo é o conjunto de pessoas ou coisas formando um todo, ou seja, uma pequena associação ou reunião de pessoas com o mesmo objetivo. Equipe é uma pequena parte de um todo que buscam o mesmo objetivo. Para se tornar uma equipe é preciso antes ser um grupo. A formação grupal é antes de tudo uma necessidade de sobrevivência e de evolução, e acaba sendo consenso entre os pesquisadores que, além da necessidade da vida em grupo, a produtividade também aumenta em grupo.

Schermerhorn (1999, p. 143) afirmou que “os grupos podem ajudar seus membros a melhorar o desempenho de tarefas e a obter mais satisfação do seu trabalho”. Grupos de trabalho têm uma estrutura que molda o comportamento dos membros e torna possível explicar e prever parte do comportamento individual dentro do grupo, assim como o desempenho do próprio grupo. Neste caso, são variáveis estruturais: a liderança formal, os papéis, as normas, o status do grupo, seu tamanho, composição e grau de coesão.

Com isso para gerenciar uma equipe é preciso, além do conhecimento, desenvolver o talento individual, e por maior que desenvolva este talento, existe a questão do risco, da ameaça já que se estabelece uma relação de dependência. Pense como exemplo algumas empresas, em especial as familiares, que muitas vezes acabam depositando em apenas uma pessoa, grandes responsabilidades, e isto se torna um grande risco. Até porque essas pessoas podem vir a faltar na organização, ganham na loteria, morrem... enfim são frágeis. Sendo assim, a empresa acaba correndo o risco de sofrer grandes perdas quando seu capital intelectual é restrito a uma pessoa, a um cargo e não a toda a equipe. Então é possível afirmar que é um consenso a necessidade de desenvolver as pessoas para o trabalho em equipe. O diferencial competitivo das organizações está, então, nas pessoas e na sua forma de interagir, até mesmo as famílias, os grupos de amigos que conseguem interagir como equipes, ou times são mais eficientes, eficazes e conseqüentemente mais felizes.

Enfim, toda a administração moderna está baseada na formação e desenvolvimento das equipes. E estas equipes são desenvolvidas por líderes que gerenciam e desenvolvem os integrantes que formam a organização.

## **CONCLUSÃO**

Portanto, concluímos que a formação de equipes coesas é de fundamental importância para o sucesso de uma organização, havendo a necessidade de um líder efetivo.

A liderança tem um papel e, portanto, uma responsabilidade estratégica de posicionar a empresa e as pessoas que formam a organização frente ao mercado competitivo. Cabe à liderança definir ações específicas, atuar de forma harmoniosa.

Podemos citar um grande líder como Bernardo da Rocha Rezende, o “Bernardinho”, técnico da Seleção Masculina de Vôlei. O técnico costuma dizer que: para liderar, não basta desejar ser seguido. É preciso que as pessoas queiram seguir você. O líder também tem de conhecer as pessoas e oferecer os desafios que elas procuram, ou seja, procurar desenvolver metas que façam as pessoas mais felizes com os resultados.

Para isso, liderança tem a ver com força, com opinião e ação. Enfim, com fazer história. Neste momento, o que se exige de um líder é um pensamento, uma visão ampla que resultará na capacidade de compreender e dirigir mudanças, as quais também são fundamentais. O verdadeiro líder precisa estabelecer um ambiente seguro que favoreça a flexibilidade e inovação.

## **BIBLIOGRAFIA**

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de pessoas**. Porto Alegre. Ed Bookman. 2004

DAVIS, Keith; e NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992

FIEDLER, Fred. Etal. **Liderança e Administração eficaz**. São Paulo: Pioneira/ EDUSP. 1981

GAYOTTO, Maria Leonor Cunha. **Liderança: Aprendendo a mudar em grupo**. Petrópolis. RJ Ed Vozes, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo

GOLEMAN, Daniel. **O Poder da Inteligência Emocional**. A experiência de liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

HERSEY Paul e BLANCHARD Keneth, **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional, São Paulo: EPU, 1986.

LEWIN, Kurt. **Teoria Dinâmica da Personalidade** (tradução de Álvaro Cabral). São Paulo: Cultrix, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6a. ed. São Paulo : Atlas, 2004.

QUALIDADE, Banas. **Os princípios da Boa Gestão**. Ed. Montandon & Dias. Disponível em [www. Montandonedias.com.br](http://www.Montandonedias.com.br), acessado em 29 de Maio de 2011.