


A influência do líder na formação de equipe de alta performance: Uma revisão bibliográfica

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.010-061>

Matheus Monteiro Gonçalves Marinho

Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, Brasil.

ORCID: 0000-0002-6743-7667

E-mail: matheus_enf_@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-0700-9564

Rebeca de Mendonça Kontoyannopoulos

Faculdade São Camilo. Rio de Janeiro, Brasil.

ORCID: 0000-0002-1086-1600

Maria Lucia Costa de Moura

Universidade Paulista. São Paulo, Brasil.

RESUMO

Objetivou-se conhecer os principais conceitos teóricos sobre equipes de alta performance e analisar o papel do líder como construtor e avaliador de desempenho. Está fundamentado no método bibliográfico, vai mostrar que, embora seja indiscutível a relevância do líder, não existe um modelo de liderança que seja tão mais eficiente que outro, mas sim, que a eficácia do estilo do líder depende do estímulo utilizado, da situação apresentada, com quais perfis de equipes e em qual ambiente. Devido à competitividade empresarial, a formação de equipes de alta performance e um líder capaz de desenvolvê-la ganha destaque no cenário global, desta maneira, é fundamental compreender as vantagens que essas equipes podem proporcionar a organização, o líder e equipe são essenciais para aumentar a produtividade, porém, é necessário que seus integrantes sejam comprometidos com as metas, tenham um relacionamento sinérgico e apliquem conjuntamente suas competências.

Palavras-chave: Equipes de Administração Institucional, Análise e Desempenho de Tarefas, Liderança, Análise do Comportamento Aplicada, Inteligência Emocional.



1 INTRODUÇÃO

Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança. É um tipo de liderança informal. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal.

Uma grande qualidade de um líder eficaz é saber conquistar o respeito da equipe através da influência, não pela sua posição, e sim pela sensibilidade do que é adequado e ético, pelo seu exemplo. O estilo de liderança segundo o qual todos são tratados de forma adequada sempre cria uma sensação de segurança. Isso é extremamente construtivo e um grande fator de satisfação no ambiente de trabalho.

Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito têm muito mais eficácia do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado e sim uma autoridade que deve ser dividida. O sucesso de uma equipe depende, grande parte, de um bom trabalho de seu gestor, pois a equipe só terá bons resultados se o líder souber conduzir de forma correta seus subordinados. O gestor que visa obter uma liderança de sucesso precisa conhecer de perto as necessidades, o grau de interesse e anseios de cada colaborador. Como a motivação é individual, o gestor deve saber mobilizar a equipe. Inúmeras são as competências que o gestor deve desenvolver para manter seus colaboradores satisfeitos e engajados na organização. Atitudes éticas, respeito e lealdade são elementos essenciais que devem prevalecer no ambiente profissional. O líder deve ter consciência que ele está em um cargo de liderança não para ser servido, mas para servir como exemplo e inspiração aos seus liderados.

A relação entre o desenvolvimento de líderes e o futuro das empresas está intimamente relacionada e a concorrência por estes talentos tem se intensificado nos últimos anos, principalmente por perfis com ampla variedade de competências. Diante deste cenário, fica evidente a importância do papel do líder dentro das organizações, bem como, a relevância deste no desenvolvimento das equipes de alto desempenho frente aos complexos desafios dos negócios atuais.

De acordo com os estudos Robbins, as equipes representam uma ferramenta atual e compatível com as atuais necessidades organizacionais de atender a clientes cada vez mais inconstantes e exigentes, diante do atual e competitivo cenário empresarial^{1,2}.

Considerando as equipes como base das mudanças estruturais nas organizações e as indicações de que o trabalho em equipe tem se tornado uma constante e uma realidade nas empresas, o presente estudo tem por objetivo conhecer os principais conceitos teóricos sobre equipes de alta performance e o papel do líder como construtor e avaliador de desempenho e na especificidade analisar as ações que vem sendo criadas pelos líderes para formação de uma equipe de alta performance.



Conduzir equipes na obtenção de melhor desempenho não é tarefa fácil, mesmo quando se podem reunir os melhores talentos individuais. Não obstante, o emprego tem deslocado o foco de um trabalho individual em um posto específico para o trabalho coletivo³.

De acordo com o estudo, o cenário é de mudanças e as empresas estão buscando, nas estruturas mais flexíveis, subsídios para atingir patamares competitivos⁴.

2 METODOLOGIA

Para obtenção de conhecimento científico, se faz necessário conhecer as construções mentais que possibilitem alcançar os objetivos almejados.

A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica, porque foram utilizadas referências teóricas publicadas em livros e outros documentos como artigos, acerca do assunto. Foram utilizados livros, artigos científicos, incluindo revisões de literatura, teses e dissertações⁵.

A delimitação temporal é o período em que o fenômeno a ser estudado será circunscrito. Podemos definir a realização da pesquisa situando nosso objeto no tempo presente, ou recuar no tempo, procurando evidenciar a série histórica de um determinado fenômeno⁶.

O instrumento contemplou os dados: periódico de publicação, autores, e ano de publicação. A seleção baseou-se na semelhança dos assuntos ao objetivo deste trabalho, desconsiderados aqueles que, apesar de revelarem-se no resultado da busca, não abordavam o assunto e não condizem com o escopo da pesquisa.

3 RESULTADOS

As equipes de alto desempenho são aquelas que ultrapassam as fronteiras tradicionais pelos resultados alcançados. Seus membros possuem expectativas elevadas e, por isto, funciona como estímulos motivadores para a alta performance. Buscam padrões de desempenho extremamente altos, e desta forma seus integrantes precisam ter competências, habilidades e atitudes que correspondam aos propósitos da equipe. As condições ambientais e a ausência de muitos recursos podem afetar o desempenho, porém uma equipe de alta performance supera todas as dificuldades ambientais⁷.

As experiências pessoais e profissionais têm uma participação fundamental na maturidade das pessoas, pois interagem ativamente com a capacidade de cada um em assumir responsabilidades e atuar no estabelecimento de novos comportamentos. Na medida que as pessoas mudam o comportamento, adaptam-se a outros novos comportamentos, transformando a si mesmo e interagindo com o ambiente produtivo.

Assim, pode-se classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento e qualificar, segundo o grau de maturidade do grupo^{8,9}. Pseudoequipe: este tipo de grupo pode definir um trabalho a ser feito, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações

dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável; Grupo de trabalho: os membros deste grupo não veem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades e objetivos, por exemplo, pertencem a cada indivíduo; Equipe potencial: este grupo quer produzir um trabalho conjunto. No entanto, os membros precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos; Equipe real: uma equipe real compõe-se de poucas pessoas, mas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns. Os membros passam a confiar uns nos outros; Equipe de alta performance: este grupo atende a todas as condições de equipe real e tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um.

Segundo estudos, existe uma contextualização que a interação das pessoas em equipes pode se transformar em um diferencial competitivo importantíssimo ao ambiente empresarial. Para as equipes são peças fundamentais para o desempenho empresarial diante de um cenário de mudanças profundas, ou seja, as equipes, o desempenho delas, podem ser utilizadas como resposta às mudanças^{1,2,9}.

No contexto organizacional o trabalho em equipe é de suma importância, pois cada indivíduo contribui com sua habilidade para alcançar um objetivo comum. Segundo o estudo, define-se equipe como: um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas com uma meta comum pela qual se consideram mutuamente responsáveis¹⁰.

O trabalho em equipe possibilita o alcance de melhores resultados, pois a união de todos os integrantes em prol de uma meta é essencial, ideias podem ser compartilhadas e desenvolvidas, há uma colaboração e cooperação de todos.

O trabalho em equipe é de extrema importância para as organizações, pois através deste modelo é possível chegar mais rapidamente aos resultados esperados, assim sendo, de acordo com o que mostram estudos nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho, em outras palavras grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe¹¹.

O diferencial de toda a equipe é a forma como seus integrantes se relacionam reforçando o espírito de equipe, porém é preciso pagar o preço para alcançá-lo e que apresenta quatro itens que as equipes vencedoras pagam para chegar ao nível de alto desempenho: Sacrifício; Compromisso; Desenvolvimento pessoal; Abnegação¹¹.

As organizações atualmente buscam equipes com diferencial competitivo evidenciado por sua alta performance, e que desta forma os resultados podem ser alcançados de maneira eficaz e ágil, as equipes de alto desempenho segundo os estudos conceituam como sendo: As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas,

tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo¹².

Segundo estudo, as equipes de alto desempenho promovem vantagem competitiva e agregação de valor à cadeia produtiva da organização, o desempenho é consequência da maximização do potencial de cada integrante da equipe, e das competências e capacidade de se adaptar ao ambiente onde estão inseridos¹³.

Antes de falar de liderança de alta performance, é preciso relembrar e estabelecer conceitos básicos e certas diferenças entre liderança, coaching e gerenciamento. Liderança está atrelada ao futuro, à convocação de pessoas para que façam esse futuro ser real, tem a ver com o espírito de equipe. O propósito do coaching é ajudar pessoas, promovendo entusiasmo para a execução de objetivos. Por fim, gerenciamento dialoga com a coordenação de recursos e pessoas para o desempenho de metas específicas para conquistas de curto, médio e longo prazo.

Para alcançar a liderança de alta performance, é preciso desempenhar uma ação integrada com essas três competências: liderança, coaching e gerenciamento. É muito comum encontrar gestores empresariais habilidosos em gerenciamento. No entanto, apenas essa habilidade isolada pode ser encarada de forma negativa, criando um distanciamento entre os colaboradores. O profissional pode transparecer intimidação, frieza e arrogância, ambição demasiada e, ainda, incapacidade de pensar estrategicamente ou delegar e trabalhar em equipe.

Agir dessa forma pode baixar a produtividade, desmotivando a equipe. Para obter alta performance, o comportamento adequado, é preciso canalizar alguns passos, sendo eles: momentos de diversão no ambiente de trabalho, dar a chance aos liderados para fazer escolhas com frequência, dar feedbacks construtivos, promover desafios de crescimento de desempenho e encorajar que os liderados fixem metas pessoais.

O papel do líder é essencial para que a equipe se desenvolva e alcance à alta performance, se os resultados não forem continuamente avaliados a equipe não saberá em que estágio está e nem as medidas para melhorar seu desempenho. O líder permite o crescimento e o desenvolvimento da equipe, instiga à solução de conflitos, a cooperação, a complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes que provêm de seus membros, contribuindo para que estas equipes sejam eficazes e se tornem um diferencial competitivo para a organização.

Para se entender o papel do líder na construção e desenvolvimento das equipes de alta performance e, conseqüentemente, o sucesso de uma organização, é importante conhecer os estilos de liderança. A discussão sobre liderança e os tipos de líderes da atualidade surgiu da necessidade de compreender estes modelos e a sua importância nas organizações. Porém, tão importante como

conhecer o perfil do líder, é entender o nível de desenvolvimento de seus liderados. Para tanto, é necessário entender como o nível de inteligência emocional dos membros de uma equipe pode influenciar na construção de times com alta ou baixa performance.

No contexto atual, definir liderança não é uma tarefa fácil, existem diversas conceituações cada qual construída sob diferentes pontos de vista, porém, a mesma sempre esteve ligada a habilidade de influenciar, a comunicação, a integridade, o serviço e a visão.

De acordo com o estudo, resume-se a liderança como o processo de exercer influência. Assim, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum. Este conceito vai além do papel do líder em alcançar os resultados mediante o trabalho em equipe, mas aborda a habilidade do líder em influenciar para atingir os objetivos almejados pelo grupo, a habilidade diz respeito ao ponto forte de uma pessoa, e a mesma é desenvolvida ao longo dos anos, sendo responsável pela experiência do líder, porém o mais importante é como se dá o processo de influência na liderança. É por meio da comunicação que o líder influencia para alcançar os objetivos organizacionais, nada acontece sem haver comunicação, sem diálogo. A comunicação é o elo para o entendimento seja este expresso verbalmente ou sinestesticamente^{11,14}.

A partir do momento que há o entrosamento entre líder e liderados, o líder tem influência suficiente para propor um objetivo maior, a visão, a qual é focada num futuro melhor. Desde os tempos imemoriais houve a necessidade de uma pessoa que guiasse, mostrasse o caminho, tomasse decisões certas e trabalha-se com afinco.

Portanto, as organizações precisam adotar um modelo de equipes com foco em desempenho e um líder capaz de guiar estas equipes rumo a alta performance alcançando através destes recursos maior produtividade e lucratividade.

Diante deste cenário, o desafio que se coloca para o líder é estar permanentemente atento a essas variações. Diagnosticá-las com precisão é uma condição necessária para compatibilizar os estilos de liderança com os níveis de desenvolvimento dos liderados. A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. No livro *O Monge e o Executivo*, a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”¹⁴.

4 DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo de caso permitiram identificar influências da maturidade no desempenho das equipes no ambiente produtivo. A relação caracteriza-se de modo que, se as equipes, dentro de uma sequência evolutiva de funcionamento, aumentarem sua maturidade, tendem a influenciar positivamente o ambiente produtivo em que estão inseridas e a melhorar o desempenho no trabalho.

A medida que a maturidade da equipe aumenta, através do comprometimento e da confiança entre seus membros, os participantes do grupo tendem a prestar atenção no modo de funcionamento e, como ressaltam estudos, podem transformar um grupo em uma equipe. A maturidade é um fator determinante e incisivo no desempenho das equipes no ambiente produtivo, pois traz influências no trabalho e, por consequência, nos resultados da organização².

Uma tarefa básica da liderança é conduzir a atenção. Os líderes nos dizem onde concentrar nossas energias, mas também precisam gerir sua própria atenção. Também identifiquei que, para uma equipe se tornar de alta performance, precisa-se de um líder com algumas características, são elas: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

5 CONCLUSÃO

As equipes de alto desempenho promovem vantagem competitiva e agregação de valor à cadeia produtiva da organização, o desempenho é consequência da maximização do potencial de cada integrante da equipe, e das competências e capacidade de se adaptar ao ambiente onde estão inseridos. O papel do líder é essencial para que a equipe se desenvolva e alcance à alta performance, se os resultados não forem continuamente avaliados a equipe não saberá em que estágio está e nem as medidas para melhorar seu desempenho.

O líder permite o crescimento e o desenvolvimento da equipe, e instiga a solução de conflitos, a cooperação, complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes que provêm de seus membros, contribuindo para que estas equipes sejam eficazes e se tornem um diferencial competitivo para a organização.

Este trabalho mostrou que cada estilo de liderança tem suas peculiaridades, vantagens e desvantagens. O líder poderá utilizar todos os estilos de liderança, de acordo com a necessidade, a tarefa e as pessoas. Cabe a cada bom líder saber equilibrar estas práticas e quando aplicá-las. Não existe um estilo ideal, único e definitivo de liderar. O melhor estilo que o líder deve adotar, com uma pessoa ou um grupo, é o que mais se ajuste ao nível de desenvolvimento das pessoas que ele deseja influenciar. Uma boa liderança é sempre notada pelos seguidores, se estes estão motivados e alcançam os objetivos pretendidos, isso demonstra que há um bom líder orientando o grupo.

O líder deve conciliar os interesses da organização ao da equipe de trabalho objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento. Portanto, independente do seu próprio estilo, ser líder implica em saber exercer a liderança e essa se faz no dia a dia, junto à equipe de trabalho. Assim, saber conviver harmonicamente, tolerantemente buscando o equilíbrio torna-se um dos primeiros degraus para quem quer ser um verdadeiro líder. Se um líder trata todos seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer seu pessoal e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um de seus colaboradores.



Pode-se dizer que a liderança está ligada com a forma que o líder desempenha suas funções perante sua equipe. Respeito ao indivíduo, essa é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito.

O líder é totalmente o oposto do chefe, ele consegue fazer com que as atividades maçantes se tornem em atividades prazerosas. Ele conduz a sua equipe com leveza, seu comando é claro e objetivo, ele tem a plena consciência de que não está neste cargo para se envaidecer e tampouco para competir o seu conhecimento com os seus liderados. Ele passa confiança para a sua equipe, ou seja, os membros da equipe se sentem à vontade para perguntar, para não entender, para ousar, porque sabem que não serão ridicularizados.

A eficácia no resultado do estilo do líder depende da situação em que é usado, sabe-se que qualquer um dos estilos básicos pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação ou do impacto sobre o meio. É a interação de determinado estilo com o ambiente, que produz o grau de eficácia ou ineficácia. Podemos conceber então, que o estilo do líder é um estímulo particular, e a resposta a esse estímulo é que poderá trazer o alcance e resultados superiores.

O líder em alto desempenho é um líder em comunicação, ele está ciente do processo do discurso e consegue, por meio desta ponte, incentivar, compreender e orientar seus liderados para o bem comum da equipe, e de cada indivíduo isoladamente. É importante salientar que esse desempenho está atrelado diretamente à preocupação com o crescimento ininterrupto da empresa, da equipe e de cada pessoa liderada, de forma sincera e genuína. E o sucesso deste caminho somente é alcançado por meio de uma comunicação clara, objetiva e fluida.

Uma das posturas mais apreciadas em times que atingem performances altíssimas é o comprometimento com o resultado. Profissionais de Alta Performance comprometem-se a executar suas tarefas com o sentimento de que o resultado do geral são de sua responsabilidade e procura cativar o trabalho em equipe dentro da companhia, pois acredita que a dedicação de tempo e energia do time garante que o resultado será alcançado. Ele também disponibiliza suas habilidades, competências e recursos para o desenvolvimento da equipe.



REFERÊNCIAS

- Robbins SP. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva; 2001.
- Moscovici F. Equipes dão Certo: a multiplicação do talento humano. 8ª Edição. Rio de Janeiro: José Olympio; 2003.
- Cortez EC, Sáez PZ, Ortega EP. Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes. *Journal of Knowledge Management*. 2007;11(4):45-57. DOI: 10.1108/13673270710762701
- Cervo AL, Bervian PA. Metodologia Científica. 4. ed. São Paulo: Atlas; 1996.
- Gil AC. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2007.
- Tonet HC, Reis AMV, Junior LCB, Costa MEB. Desenvolvimento de equipes. 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV; 2009.
- Drucker P. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. 5ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2001.
- Katzenbach JR, Smith DK. A Força e o Poder das Equipes. São Paulo: Makron; 1994.
- Luecke R. Criando equipes. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Record; 2010.
- Maxwell JC. As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil; 2007.
- Dyer WG, Junior WGD, Dyer JH. Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva; 2011.
- Knickerbocker I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. *Rev. Adm. Empres*. 1961;1(2). DOI: 10.1590/S0034-75901961000200008
- Hunter JC. O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.
- Fonseca AMO, Porto JB, Andrade JEB. Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Rev. Adm. Contemp*. 2015;19(3). DOI: 10.1590/1982-7849rac20151404