



**Como transformar  
um grupo de  
pessoas em uma  
equipe vencedora**

**treinamento**

# A arte de mandar bem

*O estilo e as qualidades do líder podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma equipe. Seguir algumas regras básicas e ter jogo de cintura são fundamentais para manter qualquer time no topo.*

Muito já se falou sobre liderança. Não há seminário ou evento sobre administração que não aborde temas como os diferentes tipos de líder, como eles atuam ou devem agir, suas qualidades, etc. O debate exacerbado em cima deste assunto deve-se simplesmente ao fato de que não existe uma boa equipe sem um bom líder. Peça-chave dentro da empresa, o líder é o responsável pelo andamento do trabalho, pela definição dos objetivos, administração dos conflitos, pelo diálogo e sinergia entre os profissionais, enfim, é quem faz com que tudo funcione perfeita e harmoniosamente.

A tarefa não é nada fácil e nem tão simples quanto parece, mas também não é impossível de ser realizada. A primeira informação a ser incorporada tanto pelo líder quanto pelos integrantes da equipe é que não existem

pessoas iguais, com os mesmos pensamentos, objetivos e anseios e, muito menos, sem defeitos. Porém, quando o assunto é somar forças, as diferenças são fundamentais. O diretor da WK Prisma, Educação Corporativa Modular, Werner Kugelmeier, especialista em ajudar empresas a formar times potenciais, explica: "Ao contrário do que muita gente pensa é vantajoso para a equipe ser composta por membros polivalentes e diferentes entre si. Os conflitos fazem parte do desenvolvimento do grupo e jamais devem ser abalados. Um pouco de polêmica, não prejudica: a unanimidade tende a atrofiar potenciais." E ainda adverte: "O que mina os resultados do trabalho em equipe não são as diferenças e sim a **falta de confiança** – as pessoas precisam se sentir à vontade e ter certeza de que seus pontos fracos jamais serão usados contra elas –, **falta de**

**conflito** – as reuniões se tornam mornas e entediantes –, e, por último, **falta de comprometimento** – debates mascarados fazem com que ninguém se envolva com a decisão."

## Como montar uma equipe de sucesso

Selecionar pessoas é um processo complicado, principalmente porque não é numa rápida entrevista ou num bate-papo que se conhece o ponto forte ou fraco de um profissional. O primeiro passo é saber exatamente quais são as atividades que cada um irá desenvolver e tentar achar a pessoa que melhor se adapte a elas. Veja algumas dicas do consultor Kugelmeier.

- Escolha os membros conforme a capacidade de adaptação ao loco do trabalho;
- Selecione os indivíduos que representem um mix de pontos de vista e percepções;
- Pergunte aos profissionais quais tarefas eles preferem executar;
- Certifique-se de que cada um saiba qual é seu papel dentro da equipe;
- Envolver os membros na evolução do desempenho, individual e coletivo;



- Faça com que todos se responsabilizem pelos resultados da equipe;
- Faça-os saber que não estariam no time se não fossem vencedores;
- Cumpra plenamente o seu papel e principalmente suas promessas;
- Obtenha retorno e sugestões sobre como melhorar o comportamento e o desempenho.

Com o time montado e comprometido, é hora de mantê-lo no rumo certo. É importante cultivar a identidade diferenciada da equipe e fazer com que todos tenham orgulho de pertencer a ela. Estabelecer objetivos e

parâmetros cada vez mais ambiciosos faz com que o grupo não caia na rotina e nem perca o pique. Outro fator importante, é fazer com que os integrantes abram mão da glória pessoal e se concentrem no sucesso da equipe.

O líder também deve incutir no grupo o clima de cooperativismo e companheirismo. Cada um deve entender que todos estão ali para resolver problemas e não para fazer valer suas imposições e vaidades. "Admitir que o outro tem uma idéia melhor é uma demonstração de humildade e grandeza. Assim como colaborar para que ela dê certo é função de todos na equipe", assegura o consultor.

## Características de um bom líder de equipe

Antes de liderar os outros, ele lidera a si mesmo:

- Equilibrando o seu lado mental, emocional, físico e espiritual;
- Construindo uma prática de liderança embasada em vivências próprias;
- Conhecendo a natureza individual das pessoas e das corporações.

Para liderar os outros, ele aceita o desafio de influenciar positivamente o ambiente onde está inserido de forma a:

- Ser percebido como diferente;
- Garantir aos membros da equipe espaço para criar, arriscar e inovar;
- Ter nos membros da equipe seguidores.

Um líder integrado com a equipe varia entre três estilos de liderança:

- Agregador – para remediar fissuras e motivar em momentos de tensão;
- Persuasivo – para obter consenso ou conquistar colaboração;
- Agressivo – para obter resultados superiores de uma equipe vencedora.

Um líder excelente impulsiona a carreira dos liderados, focando sete princípios:

- Comunicar os seus objetivos e valores à equipe;
- Criar um clima de confiança, abertura e "quebra-mesmice";
- Concentrar-se em prioridades, que demandam 80% de tempo e recursos;
- Demonstrar positivismo inabalável em relação às chances de sucesso;

- Fornecer os recursos necessários para que a equipe possa cumprir as metas;
- Motivar seu *staff* por meio do reconhecimento das vitórias;
- Estar atento a oportunidades que possam contribuir para o sucesso.

Exemplos de liderança | benchmark |:

- Líderes empreendedores – Exemplo: Bill Gates  
Têm forte capacidade de realização, à qual responde com seu ego. Isso significa que controla as situações por meio de autoridade e confronto. A cultura criada por eles é de pessoas vencedoras, ambiciosas, organizadas e trabalhadoras. Seus lados sombrios são impiedade e perfeccionismo.
- Líderes formadores de equipe – Exemplo: Jack Welch  
Respeita a equipe que têm e responde a ela com direcionamento interior; ou seja, é capaz de observar o que acontece no grupo de forma preconcebida. Sua cultura é justa, tolerante e conciliatória. O lado sombrio é tendência para indecisão.
- Líderes inovadores – Exemplo: Walt Disney  
Foca na necessidade de expressão e renovação, respondendo a ela com criatividade. Sua cultura é de vanguarda, de *brainstormings*, de derrubar fronteiras. Suas energias sombrias são ambigüidade, rebeldia e imprudência.
- O segredo da liderança realmente bem-sucedida reside no mix destes três perfis, conforme o resultado esperado.

## **A arte de mandar bem**

Foi sob este título, que a Revista "Volkswagen – Treinamento", edição fevereiro de 2006, publicou um artigo, preparado pelo Werner Kugelmeier.

A matéria destaca, que credibilidade e estilo do líder determinam o sucesso ou fracasso de uma equipe. Seguir algumas regras básicas e incorporar as características – chave de um bom líder, aquele que têm seguidores, são fundamentais para manter qualquer time no topo

Werner Kugelmeier é Diretor da WK PRISMA - EDUCAÇÃO CORPORATIVA MODULAR, Empresa de Treinamentos Empresariais, de Campinas – SP, [www.wkprisma.com.br](http://www.wkprisma.com.br), Autor do Livro "PRISMA – girando a pirâmide corporativa", [wkprisma@wkprisma.com.br](mailto:wkprisma@wkprisma.com.br) - (19) 3296 4341/ 3256 8534

## ***Entrevista Volkswagen***

### **☞ Quais são as principais características de um líder de equipe ?**

- ☞ Antes de liderar outros, ele lidera a si mesmo
  - equilibrando o seu lado mental, emocional, físico e espiritual
  - construindo uma prática de liderança embasado em vivência própria
  - conhecendo a natureza individual das pessoas e das corporações
  
- ☞ Para liderar outros, ele aceita o desafio de influenciar positivamente o ambiente onde está inserido de forma a
  - ser percebido como diferente
  - garantir aos membros da equipe espaço para criar, arriscar e inovar
  - ter nos membros da equipe seguidores
  
- ☞ Um líder integrado com a equipe varia entre 3 estilos de liderança:
  - *agregador* - para remediar fissuras e motivar em momentos de tensão
  - *persuasivo* - para obter consenso ou conquistar colaboração
  - *agressivo* - para obter resultados superiores de uma equipe vencedora

- ◀ Um líder excelente impulsiona a carreira dos liderados, focando 7 princípios:
  - Comunicar os seus objetivos e valores à sua equipe
  - Criar um clima de confiança, abertura e “quebra-mesmice”
  - Concentrar-se em prioridades, que demandam 80% de tempo e recursos
  - Demonstrar positivismo inabalável em relação às chances de sucesso
  - Fornecer os recursos necessários para que a equipe possa cumprir as metas
  - Motivar seu staff por meio do reconhecimento das vitórias
  - Estar atento a oportunidades que possam contribuir para o sucesso
  
- ▶ Líderes de referência ( *benchmark* )
  - Líderes *empreendedores*
    - Atendem à necessidade de realização, à qual responde com seu ego. Isso significa que controla as situações por meio de autoridade e confronto. A cultura criada por eles é de pessoas vencedoras, ambiciosas, organizadas e trabalhadoras.
    - Seus lados sombrios são impiedade e perfeccionismo
    - Exemplo: Bill Gates
  - Líderes *formadores de equipe*
    - Atendem à necessidade de pertencer às pessoas que têm e responde a isso com direcionamento interior; ou seja, é capaz de observar o que acontece sem reagir de forma preconcebida. Sua cultura é justa, tolerante e conciliatória.
    - O lado sombrio é tendência para indecisão
    - Exemplo: Jack Welch
  - Líderes *inovadores*
    - Atende à necessidade de expressão e renovação, respondendo a ela com criatividade. Sua cultura é de vanguarda, de *brainstormings*, de derrubar fronteiras.
    - Suas energias sombrias são ambiguidade, rebeldia e imprudência.
    - Exemplo: Walt Disney
  - O segredo da liderança realmente bem sucedida reside no mix destes três perfis, conforme o resultado esperado.

### ▶ **É difícil montar uma equipe de sucesso?**

Constituir e dinamizar uma equipe de trabalho é uma tarefa longa, mas que compensa. Tudo começa bem quando se tem propósito comum. Surge então a figura do líder, cujos objetivos corporativos e individuais têm impacto fundamental no sucesso, entendido como produtividade e/ou lucratividade. A consistência dos valores guia a equipe quando os líderes praticam o que pregam. Obtém-se então a sinergia.

Como o cérebro é composto pelo lado racional - o lado esquerdo do cérebro, e pelo intuitivo - o direito, a equipe também só ganha propulsão inteligente com a ativação destes dois lados.

Aqui algumas dicas para montar uma equipe de sucesso:

- Escolha os membros conforme a capacidade de melhor se adequar ao foco
- Selecione os indivíduos que representem um mix de pontos de vista e percepções
- Pergunte aos membros quais tarefas eles preferem executar
- Certifique-se de que cada membro compreende claramente o que se espera dele
- Envolver os membros na evolução do desempenho, individual e coletivo
- Faça todos os membros responsáveis pelos resultados da equipe
- Faça os membros saberem que não estariam no time se não fossem vencedores
- Cumpra plenamente seu papel e suas promessas
- Obtenha retorno e sugestões sobre como melhorar comportamento e desempenho

#### ◀ Uma vez formada, outra questão aparece: **Como manter uma equipe de sucesso ?**

Quando a sinergia se consolida na equipe, planejar o sucesso torna-se viável. Posturas, atitudes e habilidades ficam focadas nos resultados. Segue aqui o caminho para manter a equipe na rota de sucesso:

- Cultive a identidade diferenciada do time e o orgulho de pertencer a ele
- Estabeleça objetivos e parâmetros cada vez mais ambiciosos
- Desenvolva visão global (para além detalhe) e multicultural (para além 'paróquial')
- Sensibilize todos a abrirem mão da glória pessoal, em favor do sucesso da equipe
- Desenvolva um plano vencedor, focando diligência, dedicação e disciplina
- Estimule comunicação, aprendizado e compartilhamento
- Implante um trabalho de "self-coaching" para auto-avaliação
- Crie uma rotina de demonstração dos resultados
- Assuma o controle do "pulso" da missão ou do projeto – com você à frente do todo

#### ◀ **Uma boa equipe precisa ser homogênea ou as diferenças são importantes?**

Ao contrário do que muita gente pensa, é vantajoso para a equipe ser composta por membros polivalentes e diferentes entre si. Quanto mais polivalentes forem os membros, melhor. Conflitos fazem parte do desenvolvimento do grupo e não devem ser abafados. Um pouco de polêmica não prejudica; o limite é "guerra interna"; unanimidade, ao contrário, tende a atrofiar potenciais. Os profissionais precisam ter senso crítico aguçado e até serem competitivos, mas com vontade e capacidade de cooperar com a equipe, antes que a corda arrebente.

- ◀ O que mina os resultados esperados do trabalho em equipe:
  - Falta de confiança: as pessoas precisam se sentir à vontade, dispostas a mostrar sua vulnerabilidade e ter certeza de que seus

pontos fracos jamais serão usados contra elas; o líder deve dar o ponta-pé inicial, mostrando a própria vulnerabilidade

- Falta de conflito: as reuniões se tornam mornas e entediadas. O líder deve abrir espaço para que os membros da equipe aprendam a lidar com conflitos e apenas interferir quando “não tem solução”
- Falta de comprometimento: Debates mascarados dificultam o comprometimento assertivo, porque ninguém se envolve com a decisão. O líder precisa conduzir a um plano de ação, estabelecendo atividades, prazos e responsáveis

#### ◀ **Qual é a pior postura de um líder, ou seja aquela atitude que leva qualquer equipe ao fracasso ?**

- *Maquiavelismo*: pensar que é melhor ser temido do que seguido. Equipes que funcionam no esquema “o líder manda e os outros apenas obedecem” estão fadadas ao fracasso. Se o líder só quer mandar, não precisa de equipe. Quando se unem inteligências, certamente o resultado é melhor.
- Sobrecarregar o time com dezenas de prioridades
- Administrar responsabilidades em vez de resultados
- Deixar de desenvolver em sua equipe o espírito do “querer fazer”
- Desacreditar valores como integridade, cooperação e humildade

#### ◀ **Como os integrantes de uma equipe devem se comportar em relação aos outros colegas de trabalho ?**

Os conflitos são inevitáveis, mas são uma ótima oportunidade para o crescimento.

Ter iniciativa e não esperar que os outros ajam por você é um primeiro passo para quem atua em equipes. Quando se fala em trabalho em equipe, as formigas dão uma aula. Elas vivem numa estrutura organizada e sabem o que fazer pelo bem comum – sem receber ordens para agir. Quando estão em ação, a sincronia entre elas é tão perfeita que parecem funcionar como membros do mesmo corpo. São uma evidência de que a união gera força.

Mas, para que os resultados apareçam, é preciso que todos estejam engajados no bem comum. Juntos, os membros de uma equipe são capazes de fazer o que não iriam realizar, se trabalhassem cada um por si.

Cooperar é interagir, é conseguir que os resultados almejados sejam trabalhados em equipe.

Como trabalhar em equipe, cooperando uns com os outros, mesmo com pensamentos diferentes, sem comprometer o resultado final?

Aqui algumas dicas

- Cada um deve entender que todos estão ali para resolver problemas e não para fazer valer imposições e vaidades

- Ouvir bem para que nenhum assunto seja entendido mal e nem interpretado ao bel-prazer de cada participante
- Admitir que o outro tem uma idéia melhor é uma demonstração de humildade e grandeza
- O mais importante é que todos colaborem com a pessoa que lançou uma idéia nova e que foi aprovada pela maioria

### 🚩 **Como devem agir diante de críticas dos companheiros?**

Críticas e conflitos são consequência natural da interação humana; ou seja, o problema não está aí; o problema surge quando o grupo não tem a vontade e/ou competência para converter desentendimentos destrutivos em diálogos construtivos, através dos quais novas idéias poderão ser geradas e implementadas. Entretanto, quando os conflitos e/ou críticas surgem, é preciso saber controlá-los a tempo.

Aqui algumas dicas:

- Lembre os membros da equipe acerca da missão de todos
- Identifique o foco de conflito ou da crítica
- Aceite que os meios individuais podem variar; atinja um consenso para seguir rumo ao objetivo compartilhado
- Exercite a postura e cortesia profissionais
- Olhe para além do problema: muitas vezes não é a situação, mas a ótica dos envolvidos que gera a crítica ou conflito
- Faça com que os membros reconheçam as diferenças de opinião e procure um ponto de partida para começar a discussão a partir de uma nova idéia
- Se isso não for viável, neste momento, confronte o membro, mas em particular; vozes exaltadas não têm nenhum lugar no trabalho. Isto não significa aceitar desempenho medíocre ou falta de cooperação de um membro.
- Recomende a pessoas com as quais tenham ocorrido desentendimentos, não provoque novos desentendimentos
- Quando você percebe o desempenho positivo de um colaborador com quem, normalmente, é difícil de trabalhar, reconheça o seu mérito imediatamente.
- Suavize o clima - fale de uma maneira franca, mas não ameaçadora. Falar de forma aberta e honesta com os membros da equipe, especialmente com quem ocorreram no passado conflitos de personalidade, deve evitar futuros problemas.

### 🚩 **O que o líder deve fazer diante das tradicionais panelas, ou seja, quando vários integrantes da equipe se unem contra um outro?**

Para assegurar uma "alquimia" empreendedora, não "paneira", o líder deve:

- Estabelecer os objetivos comuns, assumidos individualmente
- Identificar papéis diferenciados, cada um fazendo sua parte, perfazendo o todo
- Dar espaço autônomo, mas alertar para liberdade com responsabilidade
- Zelar por franqueza construtiva na articulação de pontos críticos
- Criar um clima de receptividade objetiva na hora de escutar
- Integração com os outros times na busca de conhecimento e apoio

## ⚡ **É importante saber delegar tarefas ?**

É fundamental outorgar poder, baseando-se nas competências, habilidades e posturas dos membros; para isso, é necessário

- que as pessoas sejam orientadas para processos, não apenas para resultados
- que as pessoas tenham auto-confiança, auto-motivação e auto-desenvolvimento
- que as pessoas estejam voltadas para a ação e dar *feedback*
- que as pessoas compartilhem conhecimento e aprendizado
- que as pessoas estabeleçam metas acima daquelas que vêm de cima

**Em suma**, seguindo a cartilha acima é possível atrair, desenvolver e reter as pessoas certas, rumo ao destino comum, assimilando as 5 lições dadas pelos gansos selvagens, aliás uma demonstração de "equipe auto-liderada".

Quando um ganso bate as asas, cria um vácuo para o pássaro seguinte. Voando numa formação em "V", o bando inteiro tem um desempenho muito superior ao de uma ave que voa sozinha.

Lição no 1: Pessoas que compartilham uma direção comum e senso de comunidade podem atingir seus objetivos mais facilmente

Sempre que um ganso sai da formação, sente subitamente a resistência do ar, por tentar voar sozinho. Rapidamente, volta para a formação, aproveitando o vácuo deixado pela ave imediatamente à sua frente.

Lição no 2: Se tivermos tanta sensibilidade quanto um ganso, permaneceremos em formação com aqueles que se dirigem para onde pretendemos ir e nos disporemos a aceitar ajuda, assim como oferecer nossa ajuda aos outros

Quando o ganso líder se cansa, muda para trás na formação, e outro ganso assume o lugar, voando para a posição da frente.

Lição no 3: É preciso revezar nas tarefas pesadas e dividir a liderança. As pessoas, assim como os gansos, são interdependentes.

Os gansos de trás, na formação, grasnam para incentivar os da frente e aumentar a velocidade.

Lição no 4: Precisamos nos assegurar de que o nosso discurso seja encorajador para que a nossa equipe aumente o seu desempenho.

Quando um ganso fica doente, fraco ou é abatido, dois gansos saem da formação e seguem-no para ajudá-lo e protegê-lo. Acompanham-no até que ele esteja apto para voar ou até ele morrer. Só assim voltam à formação.

Lição no 5: Se nós tivermos bom senso tanto quanto os gansos, também estaremos ao lado das outras pessoas nos momentos difíceis.

**Conclusão:** Trabalho em equipe – nem sempre é fácil, mas é essencial – e possível !

Dezembro de 2005