

Liderança de equipes de alta performance

Matheus Kfoury Marino*

Camila Dias de Sá**

A competitividade do agronegócio brasileiro é incontestável, mas a manutenção dessa posição exigirá do país o fortalecimento de alguns fatores de competitividade, entre eles o desenvolvimento de recursos humanos. Cada vez mais empregado nas organizações modernas, o processo de *Lider-Coach* revela-se como uma ferramenta para esse propósito.

A influência da gestão de pessoas no sucesso dos agrodistribuidores é incontestável, a atividade de comercialização de insumos agrícolas exige equipe qualificada e gestão eficiente de time. Não importa o porte de um agrodistribuidor, a gestão do seu negócio exige a presença de líderes de equipes, especialmente para força de vendas e atividades administrativas.

A ferramenta de *lider-coach* pode auxiliar os gerentes de vendas e administrativos no gerenciamento e desenvolvimento dos respectivos times.

Liderança por meio do *coaching*

A liderança por meio do *coaching* permite revelar o melhor de cada integrante da equipe. O líder ou *coach* exerce o papel de professor, ele ajuda sua equipe a estabelecer uma visão compartilhada, gerencia pessoas, proporciona *feedback* constante, lidera por investigação colaborativa e desenvolve competências comportamentais.

A liderança por investigação colaborativa significa que o líder deve ensinar a equipe e analisar os fatos e gerar respostas eficientes. Neste caso o líder exerce papel de facilitador, contribuindo e investigando junto com a equipe os dados disponíveis. A investigação colaborativa desperta o senso de comprometimento e integração entre líder e liderados em busca do objetivo comum.

Gestor, para desenvolver o processo de *lider-coach* siga as seguintes etapas:

1. Avaliação da equipe: Quem é a pessoa que eu lidero? Aonde ela quer chegar? Quais qualidades ela já tem que a ajudam neste processo e quais ainda faltam desenvolver?
2. Conexão pessoal com a equipe: Como estabelecer uma aliança entre a equipe e o líder?

3. Metas: Como estabelecer metas de desenvolvimento (planejamento de carreira) e de desempenho (momento atual na organização) para a equipe?
4. Plano de ação: Como traduzir as metas em atos? O que e quando fazer?
5. Obstáculos: Como identificar dificuldades e estruturar planos alternativos?
6. Feedback: Como prover feedback para a equipe?
7. Ensino: Como desenvolver o ensino de valores de liderança?

Avaliação da equipe

Consiste em diagnosticar a diferença entre as atuais qualificações do colaborador e as qualificações ideais. Algumas técnicas são empregadas, com destaque para a avaliação 360° e a coleta de dados CLEAR.

Coleta de dados CLEAR

Cultura	Como vê a cultura da empresa?
Liderança	Qual estilo de liderança? Como atua quando lidera?
Informal 360	O que os pares diriam do avaliado? (reclamações e elogios)
Experiências diárias	Qual atividade exerce bem? Qual não vai tão bem?
Modelos de referência	Quem ele admira e por quê?

Fonte: Elaborado pelos autores com base em STÉFANO (2005) *O Lider-Coach: líderes criando líderes*.

Conexão pessoal com a equipe

É fundamental que o líder estabeleça uma aliança de confiança no exercício da liderança. Ele precisa saber escutar as histórias sem julgamentos com o propósito de identificar o modelo mental e as qualidades de cada membro da equipe. Para o estabelecimento dessa conexão pessoal o líder deve apresentar atitudes tais como: manutenção de confidencialidade, não proposição de desafios irrealistas, apoio ao *coachee* (pessoa que recebe o *coaching*) na busca por respostas e não envolvimento em questões emocionais.

Metas

Cada membro da equipe deve possuir metas de desenvolvimento, planejamento de carreira, e metas de desempenho na posição presente. O líder deverá promover o alinhamento entre as metas individuais e as da empresa. As metas devem ser desafiadoras para estimular a satisfação pessoal.

Plano de ação e obstáculos

As metas devem ser traduzidas em um plano de ação que deve desafiar o liderado e servir de base para estabelecimento do programa de treinamentos. Na estruturação do plano de ação é importante considerar a alocação de tempo do liderado, o apoio e dedicação do líder e os recursos externos necessários.

É importante praticar a comemoração quando os pontos de controle planejados são alcançados. Mas destaca-se que todo processo possui obstáculos e que o líder deve estar preparado para o plano B.

Feedback

É um processo que permite informar algo que ajude o liderado a perceber o que funciona mais adequadamente nas suas ações. É uma conversa de aprendizado e, portanto, deve ser contínuo, efetivo, assertivo, respeitoso e deve ser fornecido o mais breve possível após o evento. O feedback torna-se negativo quando é empregado para dar broncas ou é excessivamente permissivo. No processo de feedback por mais que o líder saiba o que deve ser feito, as sugestões deverão surgir dos próprios liderados.

Ensinamento

As organizações possuem pontos de vista “ensináveis”, ou seja, pilares, ideias ou valores da organização que os líderes devem transmitir constantemente para a equipe durante o processo de feedback. O ponto de vista “ensinável” promove o alinhamento do indivíduo com a empresa e facilita a sucessão de líderes.

Com a estruturação do processo de *coaching*, as organizações de pequeno, médio e grande porte desenvolvem o capital humano por meio da qualificação e gerenciamento da sua equipe.

Gerentes de agrodistribuidores, o aprimoramento da liderança de equipe os ajudará a atingirem resultados sustentáveis. Exercitem os conceitos de *coaching*, para colher o sucesso.

* Professor da FGV-EESP e sócio da Markestrat

** Doutoranda da FEA/USP