

Liderando o crescimento **por Sergio Laranja Sá Corrêa**



1. Introdução

Este trabalho tem o objetivo de auxiliar o líder durante o processo de escolha dos membros de sua equipe e, posteriormente, no trabalho de desenvolvimento do grupo, no sentido de transformá-lo em uma equipe de alto desempenho, com maturidade e autoconhecimento suficientes para promover um crescimento contínuo de todos os membros. O sucesso nestas atividades será baseado na busca do conhecimento dos perfis psicológicos de todos os membros da equipe, por parte do líder, visando a maximização da capacidade de todos trabalharem em conjunto.

No item sobre os tipos de personalidade, será apresentado um dos estudos feitos sobre os tipos psicológicos, ilustrando a importância de se conhecer as pessoas para melhor utilizá-las na equipe.

Serão mostrados também os papéis do líder que espera desenvolver sua equipe utilizando o conceito da complementaridade, e os impactos que podem ser causados no desempenho dos membros da mesma.

Outro objetivo é que, através deste trabalho, os líderes mais dedicados sejam incentivados a procurar literaturas mais específicas, para o aprofundamento de seus conhecimentos sobre a personalidade humana e desenvolvimento de equipes.

2. O trabalho na equipe

O trabalho em equipe pode ser olhado sob dois aspectos: um se refere à atividade, e o outro ao processo. A atividade se relaciona com a esfera do trabalho em si, das regras, da rotina, da técnica, do que vai ser realizado para produzir determinado resultado. O processo inclui a maneira subjetiva como as pessoas se relacionam para atingir as metas. É o que está fora do manual, o que não é controlável. O processo explica como a atividade será feita e tem a ver com as competências emocionais.

Nas relações dentro do grupo, são necessárias a coesão, a cooperação e a harmonia, para a existência de produtividade e qualidade na execução das tarefas de forma conjunta. Na realidade, além dos fatores anteriores, deve também existir o fator que considero o mais importante entre os membros do grupo: a confiança.

Confiança é a base do trabalho em equipe e não é conquistada de um dia para o outro. Pelo contrário, as pessoas precisam se sentir à vontade umas com as outras, a ponto de conseguir mostrar ao próximo a sua vulnerabilidade, tendo a certeza de que seus pontos fracos não serão usados contra elas. Este é o ponto básico da existência de uma equipe: quando a preocupação com a autoproteção diminui, aumenta a preocupação com o trabalho que se deve realizar em conjunto. As pessoas passam então a aceitar os desafios como tarefas do grupo, dentro do qual podem contar uns com os outros, tanto durante momentos confortáveis, quanto em momentos de crise.

Nas relações em que ocorre o surgimento da confiança, entram em cena os tipos de personalidade com suas complementaridades, afinidades e divergências. É nesse ponto que devemos conhecer um pouco sobre os tipos psicológicos e suas inter-relações, para podermos direcionar melhor os esforços de uma equipe. É extremamente mais complicado existir uma relação de confiança entre tipos psicológicos não compatíveis entre si. Da mesma forma, entre tipos compatíveis, as relações de confiança surgem naturalmente, fato este que justifica a preocupação do líder em conhecer cada vez mais os aspectos e perfis psicológicos dos membros da equipe.

3. Tipos de personalidades

O comportamento humano não é trivial. Estamos falando de pessoas, de seres complexos; de atitudes e pensamentos que geralmente não podem ser facilmente traduzidos. Cada um demonstra em seu comportamento, suas experiências de vida, seu modo particular de enxergar os fatos. E a conjugação das habilidades diversas dos membros de um grupo, com o intuito de gerar uma energia positiva e direcionada, é dificultada ou facilitada de acordo com as preferências e sinergias entre os diversos tipos de personalidade.

O homem se relaciona em comunidade desde que percebeu que as atividades executadas em grupo obtinham resultados melhores do que as executadas individualmente. A partir daí, se iniciam os problemas de convívio, causados pelas diferenças de personalidade dos membros do grupo. A maioria de nós tem uma consciência inata da existência de diversos tipos de personalidade e da dificuldade de se conviver com essas diferenças, mas a idéia de buscar fora da pessoa os elementos que explicassem seu comportamento obteve ênfase com as teorias de Jean Jacques Rousseau (1712-1778), segundo o qual era a sociedade quem corrompia o homem.

Existem diversos métodos, desenvolvidos por profissionais da área de psicologia, para identificar o perfil ou o tipo psicológico de cada pessoa. Porém ninguém se aprofundou tanto na identificação as diferentes personalidades quanto Carl Gustav Jung (1875-1961). Hoje os estudos feitos por Jung e aperfeiçoados por outros pesquisadores são utilizados em organizações com o objetivo de montar equipes de alto desempenho.

A avaliação do tipo de personalidade, de acordo com Jung, primeiramente levará à identificação das atitudes das pessoas como extrovertidas ou introvertidas. De acordo com este método, após esta identificação, as pessoas destes dois grandes grupos serão classificadas por perceber as informações externas através da intuição ou da utilização de seus sentidos físicos. Acrescenta-se também a avaliação de como a pessoa forma o julgamento dos fatos, que pode ser através do pensamento ou do sentimento. Até aí, as combinações obtidas já caracterizam oito tipos diferentes de personalidades.

O Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), que é um conjunto de avaliações aplicadas para identificar os Tipos Psicológicos Jungianos, acrescenta um novo par classificativo, que avalia a forma de condução da própria vida: o indivíduo planeja e determina tudo o que faz de acordo com um plano previamente estabelecido ou o indivíduo tem sua visão aberta a novas possibilidades, flexível e passível de adaptação na medida em que os fatos vão surgindo. Totalizam-se então 16 tipos diferentes de personalidades de acordo com este método, que são a combinação dos quatro pares de características mostradas. A análise de cada tipo e a interação entre eles está descrita em literatura específica e não se configura objeto específico deste artigo.

Esta é somente uma das diversas maneiras de avaliar o perfil psicológico de uma pessoa, e deve ser feita por profissionais qualificados. Porém, mesmo sem utilizar um método científico, geralmente nos arriscamos a analisar as pessoas, mesmo que instintivamente, e classificá-las. Fazemos isso avaliando uma possível contratação, durante a composição de uma equipe ou na escolha de um recurso para alocação em uma tarefa. Afinal, quem nunca pensou em colocar aquela pessoa introspectiva da equipe sentada ao lado daquela que é mais alegre e comunicativa, no sentido de acalmar um e eletrizar o outro? Ou nunca pensou em deixar separados aqueles dois membros que são mais extrovertidos, para que o restante da equipe tenha silêncio e tranquilidade suficiente para trabalhar?

4. Complementaridades na equipe

Algumas pesquisas (LESSA, 2002) demonstram que a maioria das pessoas tem afinidades com outras que podem complementar seus pontos fracos, relacionados com suas habilidades e características individuais de personalidade, porém poucas pessoas têm afinidade com tipos psicológicos totalmente opostos ao seu.

Baseado nisso, é relevante incentivar na equipe comportamentos que contribuam para o surgimento ou para o aumento de afinidades entre os seus membros, principalmente no que tange ao fortalecimento do comportamento ético dos mesmos. Isso é o que impulsiona o surgimento das relações de confiança entre os membros da equipe.

O princípio da complementaridade entre os tipos psicológicos é descrito por Myers-Briggs, demonstrando e classificando as relações entre o perfil do próprio indivíduo e o perfil da pessoa com quem teria uma maior ou uma menor afinidade nas atividades relativas ao trabalho.

Essas pesquisas indicam que a afinidade e a complementaridade entre os tipos psicológicos dos membros da equipe são requisitos muito desejáveis, porém não chegam a ser requisitos essenciais. Ou seja, devem-se levar em consideração os tipos psicológicos sim, porém nem sempre tipos não compatíveis produzem relações caóticas no trabalho. Muitas vezes, com o trabalho de uma liderança preocupada constantemente em melhorar as afinidades entre os membros do grupo, as relações de confiança na entidade GRUPO, podem suplantam as relações de confiança individuais, tornando o trabalho fluido e natural.

5. Impactos no desempenho

A observação da complementaridade entre os tipos psicológicos dos membros de uma equipe pode influenciar positiva ou negativamente no seu desempenho. Alguns fatores devem ser observados para o bom desenvolvimento da equipe:

- Deve ser observada a atuação das pessoas para que, preferencialmente, atuem em tarefas adequadas ao seu tipo psicológico.
- A equipe deve conter pessoas que saibam promover o autoconhecimento, para que possam desenvolver todas as suas habilidades de maneira uniforme, utilizando-as na solução de problemas na equipe e na manutenção do bom relacionamento com os demais membros do grupo.
- A diversidade de estilos e de personalidades dentro de uma mesma equipe deve existir para que os problemas possam ser analisados sob diversos ângulos e para facilitar a complementaridade entre os membros.
- A equipe necessita de pessoas motivadas e comprometidas com as necessidades dos clientes e com os resultados a serem atingidos. Elas precisam considerar que as atividades por elas desempenhadas são importantes e valem a pena ser realizadas.
- Os membros da equipe devem conhecer as metas da empresa e da equipe e zelar por seu cumprimento.
- A equipe deve estar motivada a zelar pela integridade dela mesma, como grupo, e preocupada em desenvolver os laços de afinidade que mantêm o comprometimento entre os membros.

6. O papel do líder no crescimento da equipe.

A relação entre o líder e os membros do grupo é fator determinante para a facilitação ou para a obstrução da obtenção dos resultados desejados. Baseado nisso, em primeiro lugar, o líder deve sempre escolher sua própria equipe, as pessoas que trabalharão com ele. A relação de confiança mútua se inicia neste ponto.

O líder é o responsável por manter a balança de humores, desejos e frustrações equilibrada. É ele quem observa e controla todas as linhas de comunicação entre a equipe e faz os ajustes de curso necessários ao bom funcionamento do todo.

O líder não deve de modo algum privilegiar qualquer membro da equipe em função de preferências pessoais ou afetivas. Deve ser sempre destacado que o fracasso ou o sucesso individual representa o do grupo. A promoção de talentos individuais para a posição de "gênios intocáveis" torna o grupo reativo, tanto ao membro privilegiado quanto ao líder, e ainda compromete a confiança entre os membros da equipe. Podemos nos embasar na frase de Thomas Edison: "Um gênio é uma pessoa de talento que faz toda a lição de casa", dizendo que se uma pessoa está se destacando mais do que os outros, cabe ao líder utilizá-la como um facilitador para o progresso de todos os membros da equipe.

A liderança entre os membros da equipe deve ser incentivada, para que todos tenham condições de assumir, em determinados momentos, a liderança em algum nível dentro da equipe. Para que todos também, sejam capazes de representar a equipe de maneira clara e objetiva, caso seja necessário.

Os líderes devem, dentro dos limites possíveis, fazer conhecer pela equipe os problemas do dia-a-dia, e fazer com que a equipe participe da solução dos mesmos. A clareza, neste ponto, facilita a confiança entre equipe e liderança, e essa relação é essencial para a existência de um alto grau de cumplicidade. Essa cumplicidade faz com que o líder seja seguido e apoiado, pois os membros da equipe têm a certeza da contrapartida desse apoio, quando necessário. Devem sempre tentar conseguir o comprometimento sincero dos membros da equipe, em relação aos objetivos e metas individuais, da equipe e da organização.

O líder deve reconhecer na equipe o perfil e as facilidades de cada um no desempenho de determinadas tarefas. Deve, na medida do possível, saber escolher o tipo de tarefa mais adequado para cada membro da equipe. Deve ainda reconhecer os fatores de complementaridade entre os membros e fazer suprir as dificuldades de um membro através das vantagens de outro membro da equipe.

Deve desenvolver continuamente as pessoas, mantendo um nível elevado em relação a habilidades e conhecimentos, através da transmissão de informações e habilidades, e incentivando a mudanças de atitudes. Preparar a equipe para a inovação e para enfrentar desafios de tarefas cada vez mais diferentes e complexas. Os objetivos a serem alcançados também podem e devem ser revistos e conduzidos de modo a obter cada vez mais eficiência aliada à satisfação.

A motivação das pessoas deve ser feita em relação e por meio da própria tarefa. Assim se eleva a auto-estima e o sentimento de realização de cada membro da equipe. A motivação está contida dentro de cada indivíduo, porém pode ser influenciada. O líder deve conhecer o potencial de motivação de cada um da equipe e saber extrair do próprio trabalho as condições para elevá-la.

O planejamento do trabalho deve ser meticuloso, para assegurar um desempenho da equipe em sintonia com as capacidades individuais de seus membros. Por outro lado, o planejamento também deve ser continuamente revisto e atualizado, para manutenção da satisfação profissional.

O ritmo diário de trabalho e a distribuição de tarefas deve também levar em consideração fatores externos atuais como situação econômica, social, emocional e familiar. Estes fatores são extremamente mutáveis e influenciam diretamente as relações no âmbito da equipe. Não que as decisões profissionais devam ser pautadas nos ânimos da equipe, porém, conhecendo-se previamente os problemas pessoais de cada membro, situações de conflito podem ser minimizadas ou mesmo evitadas, sem prejuízo do trabalho do grupo.

7. Conclusão.

A busca da complementaridade é inerente a qualquer grupo que deseja se inter-relacionar de forma proveitosa. Faz parte de um conjunto latente de instintos e aprendizados herdados dos primórdios do relacionamento em grupo e que faz parte do chamado Inconsciente Coletivo. Sempre procuramos nos relacionar com pessoas que tenham sintonia com algum aspecto de nossa personalidade. Também procuramos, mesmo que instintivamente, pessoas que tenham qualidades que não temos, ou em que somos deficientes. Este é o princípio da complementaridade. Inconscientemente nos direcionamos para este equilíbrio.

Em determinadas situações, algumas pessoas reagem tentando se integrar ao grupo, outras reagem se afastando ou mesmo se desligando do grupo, quando existe uma situação de conflito. Cabe ao líder identificar as pessoas do grupo com maior dificuldade na busca da complementaridade e na integração com os outros membros do grupo e utilizar técnicas de motivação, integração, para que este membro também se beneficie das vantagens do grupo.

Para o líder, é um processo constante de observação, monitoração e educação permanente, onde são propostas mudanças comportamentais, pessoais, sentimentais e de percepção, na busca de um progresso constante do grupo e de seus membros.

Transformar as divergências do dia-a-dia em oportunidades para o crescimento conjunto e para a modificação de atitudes do grupo como um todo, é um dos maiores desafios de um líder. E participar deste crescimento como parte integrante do grupo é uma das maiores satisfações que pode ter um líder. É extremamente gratificante perceber dia após dia o crescimento e o desenvolvimento de sua equipe.

Finalmente, quem acredita que o grupo é um somatório de competências individuais está incorrendo em um erro gravíssimo. O grupo tem uma personalidade e competência própria e única, resultado da interação constante entre os indivíduos e que, na maioria dos casos, sobrepõe as personalidades e competências individuais. O grupo, em si mesmo, é uma unidade viva e independente, com características e comportamentos próprios, e deve ser enxergado desta forma por quem desejar liderar seu crescimento.

Fontes:

- Chiavenato, Idalberto - Gerenciando com as pessoas - 2005.
- Moscovici, Fela - Equipes que dão certo - 2004.
- Lessa, Elvina Maciel - Equipes de alto desempenho - 2003.
- Ballone GJ - Personalidade, in. psiqweb, internet – 2003.

Sergio Laranja Sá Corrêa
sergio.laranja@brturbo.com.br
sergio.laranja@fabricadotnet.com.br

Atua na área de desenvolvimento e implantação de sistemas de informação desde 1985, desempenhando as atividades de coordenação de equipes e gerência de projetos desde 1990. Obteve o certificado PMP e atualmente trabalha como Coordenador de Pós-Projeto na Fábrica DotNet, fábrica de software do Grupo LinkNet em Brasília-DF.

