2.2 Atmosfera grupal e desenvolvimento individual

Já exploramos a principal dimensão da liderança de alta performance: a produtividade. Nesta seção, abordaremos duas outras dimensões: atmosfera grupal e desenvolvimento individual.

Começaremos com a dimensão que é mais proeminente em diferentes organizações, e que se torna ainda mais importante se mantivermos em mente as preferências das novas gerações: a atmosfera grupal.

"A atmosfera grupal é o ambiente social e físico que resulta da influência de fatores internos e externos na vida do grupo" (Contreras, 2012, p. 1).

Por que um líder de alta performance deve lidar com a atmosfera grupal depois de haver se esforçado muito a devotar-se ao desenvolvimento da produtividade? Listaremos algumas das razões que buscam responder a esta questão:

- Ela acrescenta sustentabilidade à produtividade que foi alcançada anteriormente.
- Ela estimula a recuperação da produtividade da equipe.
- Ela fornece estabilidade à equipe.
- Ela aumenta o senso de satisfação e fluxo de cada membro da equipe.
- Ela promove o crescimento e o desenvolvimento dos membros da equipe.
- Ela permite desenvolvimento diário da equipe, sem conflitos significativos.
- Ela estimula participação e crescimento entre os membros da equipe.
- Ela cria controle e aumenta o senso de pertencimento e identificação com o time.

O manejo da atmosfera grupal não é mais uma decisão conforme as preferências do líder; atualmente, muitas organizações em diferentes áreas mensuram os níveis de satisfação de seus membros, e os comparam utilizado escalas internacionalmente validadas.

Nos próximos parágrafos, explicaremos as 3 ideias centrais da atmosfera grupal:

- Normas de coexistência internas.
- Coesão social e coesão de tarefa.
- Comunicação com o grupo.

2.2.1 Normas de coexistência internas

> Uma norma é um nível de performance, um padrão comportamental de crenças. Um grupo pode, formal ou informalmente, estabelecer normas as quais carregam consigo expectativas específicas e comportamentos que presumivelmente moldam as ações dos membros do grupo. Normalmente as pessoas são pressionadas a aderir às normas de um grupo. Algumas vezes um grupo utiliza sanções positivas ou negativas para reforçar a conformidade às ditas normas (Weinberg and Gould, 1996, p. 192).

A normas, juntamente com os papéis, formam a estrutura central de cada equipe. Os papéis acarretam produtividade, as normas estabilidade.

Mesmo que tais conceitos sejam centrais e básicos, em nossa experiência como consultores em esportes e campos organizacionais, encontramos frequentemente uma falta de normas que garantam o funcionamento da equipe. Deixar de lado a estabilidade desses fatores individuais - por exemplo: o bom-senso de cada membro da equipe - se afasta muito de várias das demandas e sugestões específicas da alta performance. O líder deve administrar as normas internas da equipe para garantir sua estabilidade. As equipes se tornam menos estáveis quando:

- Há falta de normas internas.
- Elas não respeitam as normas existentes.
- Não há reforçamentos relacionados ao cumprimento ou não-cumprimento das normas.
- Os membros da equipe não obtêm quaisquer vantagens com o cumprimento das normas.
- Os líderes não aderem ao cumprimento das normas.

Recomentamos a tomada de decisões consensuais relacionadas às normas sempre que possível, com todos presentes e de modo participativo. Esta é uma oportunidade importante de alcançar maior aderência ao cumprimento.

O importante é que cada membro da equipe possa participar na seleção e na formulação das normas que governarão o comportamento do grupo. Cada membro pode ser informado dos benefícios que acompanham o cumprimento às normas, de modo que toda a equipe possa escolher os reforçamentos positivos e negativos para os casos e cumprimento e não-cumprimento das mesmas. O último ponto é muito importante.

Quando é a equipe quem escolhe os reforçamentos, há uma garantia da imparcialidade do líder. O líder pode apenas seguir as normas e controlar seu cumprimento, o que não consiste em tarefa fácil, porém, é muito mais simples quando toda a equipe escolheu e elaborou as normas, conhecendo os benefícios e escolhendo os reforçamentos.

Nesse sentido, é recomendável que o líder determine a quantidade de normas escolhidas. Não é necessário que haja dúzias de regras que engessem o comportamento da equipe; com menos de 10 normas, o funcionamento perfeito pode ser garantido. Muitas normas podem confundir e esgotar a equipe. Devem ser escolhidas normas centrais que forneçam equidade, coordenação e um senso de pertencimento.

Zander (1982 apud Weinberg and Gould, 1996, p. 193) desenvolveu alguns métodos adicionais para que os líderes esportivos estabeleçam e reforcem as normas grupais.

- Mostrar aos membros da equipe o modo através do qual os padrões grupais (normas) podem contribuir com a performance mais eficiente e com a maior unidade da equipe.
- Avaliar a aceitação dos padrões pelo time e recompensar aqueles que aderem a eles, sancionando aqueles que não o fazem.
- Fazer cada membro da equipe notar o modo através do qual sua contribuição para o desenvolvimento e a manutenção dos padrões tem participação no sucesso do time.

Tutko (1984 apud De Diego and Sagredo, 1993, pgs. 228-229) captura um código disciplinar muito interessante para a atuação do treinador no âmbito das normas ou regras:

- A regra deve ser apropriada e aplicável; intimamente relacionada aos objetivos esportivos, e não às vidas pessoais dos atletas.
- A regra deve ser justa, podendo, entretanto, ser flexível, caso o técnico o considere adequado a certo atleta ou situação.

- A regra deve aplicar-se a todos, sem favoritismo ou benefício de alguns atletas às custas de outros.
- A equipe deve ser totalmente informada sobre o que poderá acontecer caso as regras sejam descumpridas, para que as sanções não criem sentimentos negativos em relação ao treinador, podendo ser usadas contra ele.
- Os membros da equipe devem sentir-e parte da entidade que estabelece as regrar; o comprometimento será maior, pois cada atleta será um pouco responsável pelas normas.
- Para que a solução seja eficiente, ela deve ser imediatamente imposta de acordo com a falta cometida, de modo que o atleta registre a sanção como relevante em relação à sua transgressão, e não apenas como um capricho do treinador.

A alta performance exige ordem, e as normas organizam a equipe e seus membros, dando a eles estabilidade. O líder deve possuir excelentes habilidades de comunicação e clareza, ambas para a definição, implementação e estabelecimento do cumprimento de normas, assim como para a aplicação de reforçamento quando necessário. Um líder de alta performance deve treinar-se constantemente para alcançar as condições.

Marcelo Bielsa (Rojas Rojas, 2015. pgs. 13-14), por sua parte, estabeleceu dez normas a ser seguidas por todos os jogadores da seleção nacional de futebol do Chile.

1. Todos os membros da equipe são qualificados.
2. Todos os jogadores serão tratados igualmente pelo corpo técnico.
3. Todos os jogadores partilham das mesmas responsabilidades.
4. Nenhum jogador possui privilégios especiais.
5. Nunca colocar um interesse pessoal acima dos interesses do time.
6. O time é a coisa mais importante para o jogador, o qual deverá trabalhar duro para manter-se parte dele.
7. Os cronogramas devem ser rigidamente respeitados.
8. Sob nenhuma circunstância será permitido o consumo de álcool.
9. A vontade do jogador de sempre fazer o que é demandado dele não é negociável, tanto dentro quanto fora do campo.

10. Desejar vestir a camisa e representar seu país de modo honrado é um prerrequisito muito importante para um jogador que aspira ser parte da seleção nacional.

2.2.2 Coesão de tarefa e coesão social

Todos conhecem o conceito de coesão na administração de equipes, contudo, muito poucos sabem especificamente o que ele significa, seu impacto real na atmosfera do time, e como ele pode ser melhorado. Abaixo, exploraremos ideias que se apresentam face a estes dilemas.

Em 1950, Festinger, Shacter e Back definiram coesão como "o campo total de forças que atuam sobre os membros para que eles se mantenham no grupo" (In Weinberg and Gould, 1996, p. 206).

Coesão é o termo que melhor define o impulso do grupo em direção ao seu objetivo. É considerado que um time possua alta coesão quando ele se caracteriza por:

- Respeito mútuo, permitindo que cada atleta satisfaça suas necessidades individuais, respeitando este mesmo processo em relação aos demais colegas de equipe.
- Um senso de pertencimento visto como uma compensação positiva para o resto do esforço perdido, como ponto de reforço para cada atleta.
- A importância da comunidade, assim como dos objetivos a ser alcançados, da filosofia particular do time, da crença no dicionário verbal e não-verbal da própria equipe, etc (De Diego and Sagredo, 1993. pgs 229-230).

Nossa experiência com diferentes equipes organizacionais e esportivas nos permitem esclarecer alguns conceitos e medidas que acreditamos ser de válida consideração:

- As pessoas não são familiarizadas com diferentes tipos de coesão.
- Elas misturam coesão de tarefas e coesão social.
- Sua ausência é mais perceptível do que sua presença.
- As pessoas não sabem como a estimular.
- As pessoas não são cientes de seu impacto.

Há especialmente dois tipos de coesão: coesão de tarefa e coesão social. A coesão social é mais visível e buscada por muitos líderes. Ela se refere à qualidade dos relacionamentos na equipe, e ao nível de camaradagem

e amistosidade; ou seja, ela é uma abordagem à coesão puramente relacional e de afinidade.

A coesão de tarefa, por sua vez, se refere à interdependência e inter-relação entre os membros da equipe, funcionando no sentido da obtenção dos resultados do time. Esta abordagem da coesão é principalmente associada à produtividade.

É muito importante manter em mente que muitos líderes confundem prioridades ao tomar medidas relacionadas aos dois tipos de coesão descritos aqui. As medidas sociais são comumente elaboradas para estreitar os laços (coesão social), porém, a coesão de tarefa deve ser estimulada com intensidade igual ou superior. A coesão de tarefa aumenta a coesão social, e não o oposto.

Achados entre coesão e performance:

- Em geral, são observados relações positivos entre coesão e performance de tarefas interativas.
- Geralmente há mais relações positivas observadas entre coesão de tarefa e performance, do que entre coesão social e performance.
- A performance parece exercer um efeito mais forte sobre a coesão do que o contrário.
- A relação entre coesão e performance parece ser circular, de tal modo que o sucesso de performance elicia um aumento na coesão que, por sua vez, leva a um aumento na performance (Weinberg and Gould, 1996, p. 217).

Barrerias para a coesão grupal:

- Uma incompatibilidade entre as personalidades dentro da equipe.
- Um conflito entre papel social e tarefa dentre os membros da equipe.
- Um colapso de comunicação entre os membros da equipe, ou entre os membros da equipe e o líder.
- Um ou mais dos membros da equipe luta para assumir o poder.
- Frequente rotatividade ou mobilidade dos membros da equipe;
- Discordâncias sobre os objetivos e metas do grupo (Weinberg and Gould, 1996 pgs. 221).

Para criar níveis mais altos de coesão de tarefa e social dentro do grupo, é recomendado que o líder:

- Designe os papéis dentro da equipe honestamente.
- Esclareça as expectativas com cada membro da equipe.
- Apresente normas claras para toda a equipe.
- Recompense comportamentos cooperativos dentro da equipe.
- Estimule a interdependência entre os membros da equipe.
- Recompense o respeito aos valores da equipe.
- Preveja e responda rapidamente aos conflitos interpessoais.
- Mantenha abertos os canais de comunicação com cada atleta e com a equipe.
- Realize atividades recreacionais fora do trabalho.

A alta performance também demanda que o líder utilize medidas concretas para alcançar e estimular a coesão. É um erro quase irreversível atentar para a coesão apenas com o surgimento de algum conflito dentro do grupo ou após uma falta de cooperação.

2.2.3 Treinamento de comunicação da equipe

Ao focar a otimização da atmosfera grupal, podemos chamar o líder a preparar normas de coexistência e a utilizar medidas concretas para estimular a coesão de tarefa e a coesão social. Aqui nós realizaremos um salto qualitativo: a melhor atmosfera grupal é alcançada através do manejo comunicacional adequado.

A comunicação permite a conexão com todos os membros da equipe, e o líder facilita, estimula ou impede a rede comunicacional. Equipes de alta performance - conforme mencionado nos parágrafos anteriores - demandam que o líder apresente experiência comunicacional. Alberti and Emmons (1978, apud Caballo, 2010, p. 75) defendem uma honestidade fundamental na comunicação interpessoal, assim como uma espontaneidade de expressão.

Nesta seção, não nos referimos apenas à comunicação entre o líder e o grupo, mas também àquela que ocorre entre pares, entre os membros da equipe.

O manejo de conflitos interpessoais requer respostas comunicacionais eficientes, concretas e práticas, elaboradas pelo grupo.
O líder de alta performance também é responsável pela qualidade da comunicação dentro da equipe. Grandes equipes discutem objetivos e tarefas muito mais do que relacionamentos interpessoais no time. O líder deve possuir habilidades suficientes para prever possíveis conflitos,

devendo preparar novos canais para conversas e criar procedimentos consensuais para resolver diferenças internas com o time.

Conflitos interpessoais não-resolvidos afetam a atmosfera grupal diretamente, quer sejam enraizados em tarefas ou em relacionamentos. O líder deve solucioná-los e mostrar ao time os mecanismos necessários para resolver as diferenças.

Como modo específico de abordar este aspecto, propomos duas ferramentas que podem ser úteis para os líderes de alta performance na resolução de conflitos interpessoais dentro do time: o sanduíche de críticas e confronto.

Algumas pesquisas indicam que o método sanduíche é o modo mais eficaz de críticas (Smith, Smoll and Hunt, 1977, apud Weinberg and Gould, 1996 p. 268).

O método sanduíche é uma técnica que permite fornecer *feedback* construtivo de modo simples e eficaz. Ele consiste em três elementos sequenciais:

1) Uma asserção positiva.

2) Instruções elaboradas em relação ao futuro.

3) Um elogio (Weinberg and Gould, 1996, p. 268).

Frequentemente, quando um membro da equipe comete um erro, ou tem uma diferença com outro membro, ele adota uma posição defensiva. Assim, é necessário que quem quer que deseje expressar críticas o faça iniciando pelo reconhecimento de um ponto positivo em relação à pessoa, ao relacionamento que possuem ou à sua performance; deste modo, as tensões serão reduzidas e a outra pessoa conseguirá receber o comentário do melhor modo possível. Se um dos lados começa por dirigir a crítica sem esta introdução preliminar pacífica, corre-se o risco de não ser escutado e de agravar o conflito. Também é necessário explicar de que ponto se parte ao falar, e com quais intenções.

Após a asserção positiva, é recomendado propor a crítica de modo claro e com foco no futuro; para que ela seja útil, é imperativo que a pessoa que a receba a compreenda como um *input*, e não como uma reprimenda improdutiva. Se ela consiste em instruções para o futuro, ela agrega valor à performance atual do recipiente, ou à qualidade de seus relacionamentos interpessoais.

Por fim, é recomendado encerrar a conversa com um elogio que crie e transmita um senso de confiança e uma conexão aberta e amistosa, à disposição para conversas futuras. Esta técnica é muito eficiente, pois permite que as pessoas internalizem a crítica como uma oportunidade de melhora, sem transformá-la em um ataque à sua atuo-estima.

A outra ferramenta comunicacional que recomendamos é o confronto. O confronto não consiste em combate, e sim numa discussão que agrega valor de modo construtivo. O confronto busca a solução para um conflito, independentemente de quem a ofereça, enquanto o combate indica uma briga entre os dois lados, na qual a única prioridade é vencer a discussão.

O que fazer em casos de confronto:

- Comunicar que a relação com a outra pessoa é valorizada.
- Proceder com calma e pensar sobre o que se deseja dizer.
- Tentar compreender o posicionamento da outra pessoa.
- Ouvir atentamente o que a outra pessoa tenta comunicar (Weinberg and Gould, 1996, p. 268).

O que não fazer em casos de confronto:

- Explicar a solução. Pelo contrário, o que deve ser feito é focar no problema. Frequentemente estamos muito ansiosos para dizer aos outros o que eles precisam fazer, ao invés de deixá-los resolver e compreender a situação.

- Interromper a comunicação. Mesmo que o confronto não se desenrole conforme o planejado, a comunicação sobre o problema deve permanecer construtiva.

- Interromper as pessoas para calá-las. Em geral sarcasmo e ataques deixam os outros hostis e não amigáveis. Um confronte não é uma competição, motivo pelo qual a questão não é vencê-lo, e sim resolver o problema em conjunto.

- Basear-se em pistas não-verbais para comunicar opiniões. Comunicar significa ser precisamente franco e direto. Este não é o momento para sinais e sutilezas não-verbais.

- Falar sobre o problema com outros antes do confronto com a pessoa em questão. Isto pode levar a pessoa a se portar de modo defensivo e tenso. (Weinberg and Gould, 1996, p. 268).

Equipes de alta performance treinam e aumentam suas performances todo o tempo, e o líder é quem orienta este processo de aquisição de novas ferramentas. O aprendizado de estratégias para resolução de conflitos, expressão de críticas e confronto garantem uma melhor atmosfera grupal, e mais satisfação na equipe.

Dessa forma, estabelecemos diretrizes específicas sobre a segunda dimensão da liderança de alta performance, ou seja, o manejo da atmosfera grupal. Através de normas de coexistência, medidas concretas para coesão de tarefa e coesão social e desenvolvimento comunicacional (sanduíche de críticas e confronto), o líder tem uma possibilidade concreta de criar uma experiência intragrupal de melhor qualidade, fortalecendo a satisfação individual e coletiva;

2.2.4 O plano de carreira e a visão pessoal de cada membro da equipe

Finalmente, abordaremos a terceira e última dimensão da liderança de alta performance: o desenvolvimento individual. Até aqui o líder alcançou o nível máximo de produtividade para sua equipe através de papéis, objetivos e reforçamentos. Ele também melhorou a atmosfera da equipe através de normas de equipe, medidas de coesão e treinamento comunicacional. Até este momento, o time está perfeitamente orientado: podemos revisar e manejar componentes individuais que compõem um todo.

O desenvolvimento individual se refere à promoção do estado motivacional de cada membro da equipe. Quando o líder administra esta dimensão de modo apropriado, os atletas continuamente apresentam níveis mais altos de energia positiva, mostrando níveis mais altos de adesão ao trabalho diário. O líder precisa saber como registrar inicialmente ambas as variáveis.

É necessário que o líder conheça claramente a diferença entre participação e adesão. A participação se refere apenas à atuação quantitativa na rotina diária da equipe, enquanto na adesão a atuação é também qualitativa.

Em muitos casos, um líder não sabe como discernir entre ambas e acaba percebendo tal diferença de surpresa, nos momentos mais estressantes como competições, ou situações cruciais. A participação é um problema muito importante que ameaça a performance da equipe e de cada membro; o líder deve saber quais são as condições que promovem má participação, e como preveni-las.

Quando o membro da equipe/atleta é motivado, ele possui altos níveis de energia positiva, havendo assim, maior possibilidade de que ele demonstre altos níveis de comprometimento aos treinos ou sessões diárias. O papel desempenhado pelo líder neste quesito é fundamental: ele possui a principal responsabilidade na criação de altos níveis de motivação em todos, e em cada participante do grupo.

Para que o líder resolva o desafio da motivação, é necessário que ele compreenda que a mesma se refere à direção e intensidade do esforço, e que a melhor forma de motivas um membro da equipe/atleta é apresentar a ele um plano de carreira e uma visão do crescimento futuro e pessoal. Para guiar a jornada de cada membro da equipe, ele deve mostrar claramente qual será o destino ao qual eles serão levados, e tudo no que implicará tal crescimento.

A visão pessoal é uma medida que o líder deve desenvolver juntamente com o atleta. Ela não é uma atividade que possa ou deva ser imposta, e sim uma ação motivacional que deve ser gradualmente desenvolvida e precisamente definida, de modo que cada membro da equipe sinta que ela consiste num desejo profundo que eles querem alcançar. Esta visão inclui performance e resultados. Por exemplo, planejar a participação nas Olimpíadas; não envolve apenas um plano que forneça estratégias e objetivos de sucesso, e sim o processo de desenvolvimento emocional e de atitude do atleta.

A visão é o comprometimento do atleta em alcançar algo no futuro. Ela também corresponde a um grande desejo que envolve o investimento de muita energia por parte do líder, e que requer um domínio da contenção, um projeto sistematizado e incremental e, crucialmente, a apreciação do destino ao qual se dirige o membro da equipe/atleta.

É importante estabelecer uma distinção entre dois conceitos que líderes inexperientes frequentemente confundem: discurso motivacional e visão.

Os líderes podem ocasionalmente utilizar o discurso motivacional para aumentar o nível de energia de um atleta, sabendo que seu efeito sustenta um objetivo de curto-prazo e que o uso constante do mesmo põe em risco seu impacto. Normalmente, o discurso motivacional é utilizado na busca de um resultado objetivo imediato.

A visão se conecta ao manejo interno de crenças do atleta para criar um nível elevado e constante de energia interna associada a objetivos de médio ou longo-prazo. Nas palavras de Manu Ginobili sobre sua estréia nos Spurs: "eu confiava que a questão era de tempo, treino, partidas e não perder o objetivo de vista" (Frescó, 2005, p. 251).

Tabela 1: Ferramentas motivacionais: Visão e discurso motivacional

Ferramenta Motivacional	Prazo para o objetivo	*Coaching* motivacional	Duração do Impacto
Visão	Meio e longo-prazo	Interno	Prolongado
Discurso motivacional	Curto-prazo	Externo	Breve

Fonte: Preparado pelo autor.

Um líder de alta performance deve saber como combinar ambas as expressões: o discurso motivacional é útil em situações prévias a competições, ou em circunstâncias complexas nas quais o membro da equipe esteja confuso emocionalmente, necessitando de auxílio externo para se liberar e potencializar seus níveis de energia. O líder deve possuir experiência comunicacional para saber como elevar os níveis de energia do membro de sua equipe. Líderes recentes, jovens e mais emotivos utilizam este recurso com maior frequência.

Mas, é importante que o líder não esqueça que o discurso motivacional é um possível recurso. Quando o líder não cria a visão para cada atleta, sistematicamente repetindo discursos motivacionais, o único resultado é a diminuição de seu impacto. De toda forma, esta ferramenta motivacional possui grande impacto em atletas jovens.

A visão, por sua vez, é uma ferramenta motivacional mais intensa, que cria um aumento de energia apenas quando o atleta começa a sentir que possui mais recursos, que ele está mais competente. Então, até mesmo os efeitos da visão podem demorar a aparecer, eles se mantém e se fortalecem ao longo do tempo, já que o objetivo estabelecido inicialmente é cada vez mais próximo de ser alcançado. Esta ferramenta é mais usada por líderes sábios, com maior experiência no papel de liderança.

É por isso que colocamos ambas as ferramentas motivacionais à disposição do líder de alta performance. Não é uma visão exclusiva (uma ou outra), e sim uma visão inclusiva (ambas). A alta performance requer um aumento de energia em certos períodos, porém, também são necessários níveis contínuos de energia motivacional.

Para encerrar nossa abordagem a esta terceira dimensão, devemos lembrar a ideia central explorada no início do Módulo 2. O conceito de satisfação. O líder deve manejar a performance, mas também a satisfação de cada membro da equipe, de modo que a probabilidade de alcançar os resultados desejados seja atingida desta forma.

Tabela 2: Dimensões da liderança

Produtividade	Papéis Objetivos Reforçamentos
Atmosfera grupal	Normas Coesão de tarefa Coesão social Sanduíche de críticas Confronto
Desenvolvimento individual	Visão Discurso motivacional Adesão

Fonte: Preparado pelo autor.

Referências

Caballo, V. (2010). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales [Manual for Evaluating and Training Social Skills].* Spain: Siglo Veintiuno de España Editores S.A.

Contreras, G. (March 28th, 2012). Group Climate [Blog post]. Taken from: http://goo.gl/e2EM9e

De Diego, S., and Sagredo, C. (1992). *Jugar con Ventaja* [Playing with an Advantage]. Madrid: Alianza.

Dosil, J. (2004). Didáctica de la educación física y el deporte [Teaching Physical Education and Sports]. Madrid: McGraw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.

Frescó, D. (2005). *Manu. El cielo con las manos* [The Sky with the Hands]. Buenos Aires: Aguilar.

Rojas Rojas, E. (2013). *Marcelo Bielsa. Los 11 caminos al Gol* [The 11 Paths to the Goal]. Buenos Aires: Sudamericana.

Weinberg, R., and Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico [Foundations of Sports and Exercise Psychology].* Barcelona: Ariel.