Leitura integrativa

Compreender o papel do líder no caminho rumo ao alto desempenho implica incorporar diretrizes comportamentais concretas com base em algumas ideias centrais sobre como influenciar os outros.

O conceito central que define as ações do líder é o de influência: liderança é influência decisiva. O líder de uma equipe constantemente usa seu poder para influenciar a equipe com suas decisões, ações e reações. Todas as expressões do líder impactam no resultado final da equipe.

O alto desempenho requer características detalhadas para que a liderança seja eficaz:

- Compreender a liderança como um processo.
- Respeitar as diferenças individuais dentro de um grupo.
- Expandir os recursos de um grupo.
- Direcionar continuamente o grupo.
- Criar um ambiente de trabalho agradável.

As principais ações do líder

Os conceitos antes mencionados determinam as bases de uma potencial liderança. Eles são as bases essenciais presentes no coração de todo líder:

Figura 1: Princípios centrais da liderança

Fonte: desenvolvida pelo autor.

Antecipação em liderança

A antecipação é uma das tarefas principais de quem quer que esteja liderando ou treinando. A liderança implica a tentativa de prever a próxima jogada ou cenário, tanto interno quanto externo. Os líderes precisam ter visão: devem vislumbrar o futuro e antecipá-lo. Eles devem ver além das operações diárias e, até mesmo, da equipe.

Prever situações é um dos principais comportamentos que todo líder deveria desenvolver. O complemento necessário disso é a orientação comportamental.

Orientação em liderança

Essa é uma habilidade que todo líder deveria ter e dominar completamente. Além disso, é necessário respeito por uma ordem básica quando se trata de lidar com o comportamento:

- Pensar → Gerenciar ideias.
- Sentir → Gerenciar emoções.
- Agir → Gerenciar comportamento.

Portanto, a orientação comportamental implica orientar adequadamente as ideias de um indivíduo, emoções e comportamento para que tenha um melhor desempenho e a possibilidade de resultados melhores. É necessário que o líder treine e se especialize em definir objetivos para que estes possam direcionar o comportamento público e privado da equipe.

É importante destacar que não só as ações dos líderes, mas também suas ideias e emoções têm um efeito decisivo na equipe. O líder de alto desempenho deve desenvolver pensamentos rápidos e poderosos, já que esses podem ter um impacto em toda a equipe. Eles precisam saber quais pensamentos fortalecem ou atrapalham o desempenho da equipe.

As emoções do líder, assim como seus pensamentos, têm um grande impacto no desempenho da equipe e condicionam seu desempenho. O equilíbrio emocional é um conceito atraente que raramente é alcançado na prática pelos que lideram equipes de alto desempenho. Se o líder não gostar do seu trabalho diário, além de vários graus de estresse, a equipe também terá dificuldades em aproveitar o trabalho.

Há alguns estados emocionais que são muito arriscados, tanto para o líder quanto para a equipe e precisam ser antecipados e transformados. Esses estados emocionais perigosos são: a profecia autorrealizável, euforia, disforia e raiva.

Habilidades de liderança

Desenvolver as habilidades e aptidões que um líder de alto desempenho sempre deveria ter também impactará o gerenciamento eficaz e duradouro.

Habilidades interpessoais de um líder

Vamos começar com habilidades interpessoais complexas e decisivas:

- Comunicação: é o meio de contato e gerenciamento da equipe. É a principal ferramenta do líder.
- Imparcialidade: o líder tenta dar um tratamento justo para todos os membros da equipe, ser imparcial em suas avaliações e *feedback* e estar aberto a oportunidades de desenvolvimento.
- Gerenciar o divertimento: um processo agradável para o líder e equipe. Divertir-se é crescer e se sentir mais competente.

Habilidades interpessoais de um líder

Habilidades interpessoais estão diretamente relacionadas ao gerenciamento da equipe, enquanto que habilidades intrapessoais estão ligadas ao autogerenciamento do líder. A seguir, vamos focar em três habilidades intrapessoais consideradas muito importantes:

- Autoconversação positiva: aprender a conversar consigo mesmo. Esse é o segredo para uma longa carreira em esportes de alto desempenho.

- Regulamentação da ativação: é a habilidade que o líder deve ter para direcionar voluntariamente seus níveis de ativação cognitiva para que seja mais prudente e o desempenho não deteriore. Também é extremamente importante durante momentos particulares de estresse que surgem em competições, ou no gerenciamento de resultados negativos inesperados.

- Atenção flexível: a habilidade do líder de direcionar voluntariamente a atenção. A atenção flexível permite que eles levem uma vida pessoal que esteja alinhada às expectativas do seu ambiente de trabalho.

O líder de alto desempenho precisar treinar continuamente e desenvolver as habilidades e características mencionadas. O alto desempenho exige e é definido, entre outras coisas, pela habilidade de se recuperar rapidamente de situações adversas.

Métodos e dispositivos usados pelo líder: Observação e registros

Mais uma vez: o alto desempenho é exigente. Ele requer ,que o líder elabore um plano de ação concreto focado em gerenciar a equipe: observar e registrar são métodos e ferramentas que facilitam a tarefa de planejar o gerenciamento de indivíduos. É necessário planejar o gerenciamento, manter registros das ações implementadas, avaliá-las e determinar quais ações devem ser mantidas e quais devem ser mudadas no futuro imediato.

Visibilidade e distância operacional

Visibilidade e distância operacional: A distância de contato entre o líder e os membros da equipe é um fato importante a ser considerado quando se estiver liderando. Recomendamos que o líder não se coloque muito acima ou muito distante da equipe, mas, de preferência, mantenha-se próximo, dessa perspectiva, quando for a hora certa, aproxime-se ainda mais ou se distancie deles.

Dimensões da liderança de alto desempenho

Um líder considerado como tal deve gerenciar de acordo com o código estabelecido por essas características. Essas características não só orientam e definem a influência do líder, como dão significado e estruturam suas obrigações diárias. As dimensões são organizadas de acordo com sua prioridade para criar organização e elas determinam a prioridade do líder.

As três dimensões da liderança de alto desempenho são:

- Produtividade.
- Clima de grupo.
- Desenvolvimento individual.

Essas três características oferecem ordem ao líder, permitindo que defina suas ações e faça um diagnóstico daqueles conflitos que precisam ser resolvidos permanentemente.

Antes de descrever os componentes da produtividade, vamos abordar um conceito central: o de alto desempenho. Essa noção apresenta características e uma filosofia particulares, e as pessoas por vezes tendem a confundi-la com bons resultados. O alto desempenho se desenvolve com base no aprimoramento do sujeito, continuamente se superando, competindo consigo mesmo, esforçando-se 100 % para atingir suas metas, tolerando a frustração, tudo isso enquanto se

acostuma com o estresse, a atenção consistente e atribuição interna típica do desempenho.

A produtividade de uma equipe se refere ao nível final de desempenho que uma equipe apresenta dependendo dos recursos disponíveis. Com base nessa abordagem, a produtividade inclui tanto o desempenho quanto os resultados alcançados pela equipe.

Vamos analisar três conceitos centrais ao gerenciamento da produtividade de uma equipe: papéis, objetivos e reforços.

- Papéis: o líder gerencia a produtividade por meio dos papéis da equipe. Eles definem exaustivamente esses papéis, comunicando-os com clareza, verificando que cada membro do grupo compreende seu papel, atribuindo importância para cada um dos papéis dos membros da equipe, apoiando o protagonismo completo e contínuo sobre o papel e os acompanhando com objetivos de desempenho que garantem que o nível esperado de habilidade seja alcançado.

- Estabelecendo objetivos: estabelecer objetivos serve principalmente para orientar o esforço e atenção dos membros da equipe. Portanto, um erro comum é só estabelecer objetivos de resultados sem incluir metas de desempenho. O foco do líder deveria ser voltado para o desempenho do indivíduo e do grupo a fim de alcançar bons resultados.

- Reforços: são ações que o líder implementa a fim de sustentar ou modificar um dado comportamento de alguns membros da equipe. Os princípios de reforço são recompensas e punições.

    - Devemos ser claros sobre o que está sendo reforçado, principalmente desempenho e resultados, além de como deve ser reforçado, seja individual ou coletivamente, assim como as preferências do atleta. O esforço deve ser contínuo quando uma nova habilidade está sendo incorporada e, à medida que o comportamento é incorporado, a recompensa deveria se tornar cada vez mais descontínua.

O clima de grupo é uma característica muito importante e está cada vez se tornando mais importante em diversas organizações. Ele é definido como a atmosfera social e física que surge da influência de fatores internos e externos na vida de um grupo. Vamos focar nos 3 principais problemas relacionados ao clima de grupo:

- Normas internas de coexistência: uma norma é um nível de implementação, um padrão de comportamento ou crença. O líder deve gerenciar as normas internas do grupo para garantir a estabilidade. Recomenda-se que normas centrais sejam escolhidas para oferecer orientação e igualdade, coordenação e senso de pertencimento à equipe.

- Coesão social e coesão de tarefas: coesão é o termo que melhor define o ponto forte da equipe em relação ao seu objetivo. Há dois tipos de coesão: coesão de tarefas (a interdependência e inter-relação de membros da equipe em busca do desempenho de equipe) e coesão social (nível de camaradagem, simpatia entre os membros).

- Comunicação intergrupal: o líder de alto desempenho também é responsável pela qualidade comunicativa do grupo. Conflitos interpessoais não resolvidos, quer digam respeito a tarefas ou relações, afetam diretamente o clima de grupo. O líder deve solucionar conflitos e mostrar os mecanismos que permitem ao grupo resolver suas diferenças.

Dessa forma, como instrumentos específicos, sugerimos duas ferramentas para resolver conflitos interpessoais em um grupo com um líder de alto desempenho:

- Crítica sanduíche: uma técnica muito eficaz que permite às pessoas aceitar e incorporar críticas. É composta por uma afirmação positiva, instruções focadas no futuro e um elogio.

- Confronto: procurar a solução para um conflito, independente de quem pense em uma solução.

O líder conta com uma perspectiva específica para criar a melhor qualidade de experiência intergrupal, reforçando assim o divertimento individual e coletivo.

Esse é o momento para revisar e gerenciar os componentes do grupo. Vamos nos focar na terceira, mas não menos importante, característica.

O desenvolvimento individual se refere ao fortalecimento do estado motivacional de cada membro da equipe. Quando o líder gerencia de forma adequada essa característica, os colaboradores demonstram altos níveis de energia positiva e níveis muito altos de comprometimento com suas tarefas diárias.

O líder é o primeiro a assumir responsabilidade por criar altos níveis de motivação em cada um dos membros da equipe.

Portanto, disponibilizamos as seguintes ferramentas motivacionais para o líder de alto desempenho:

Ferramentas motivacionais

- Visão:
    - Período de tempo da meta: de médio a longo prazo.
    - Motivação: interna.
    - Duração do impacto: prolongado.
- Discurso motivador:
    - Período de tempo da meta: curto prazo.
    - Motivação: externa.
    - Duração do impacto: breve.
- Adesão:
    - Refere-se à participação quantitativa e qualitativa nas rotinas diárias.

Não diz respeito a ter uma visão exclusiva (ou um ou outro), mas uma visão inclusiva (um e outro). O alto desempenho requer níveis de energia elevados durante um dado episódio, mas também níveis contínuos de energia motivacional.

A liderança deve gerenciar o desempenho e divertimento de cada membro da equipe e da equipe como um todo o tempo inteiro; dessa forma, as chances de alcançar o resultado desejado vão aumentar.

O alto desempenho requer que os líderes não se limitem a dominar uma ou outra dimensão, mas que tenham um conhecimento integral do desenvolvimento das três dimensões mencionadas.

Ferramentas de comunicação

Dominar ferramentas de comunicação é uma tarefa essencial para todos os líderes de grupos. Agora vamos nos focar só nas principais ferramentas de gerenciamento do líder, uma relacionada ao tratamento

individual e a outra ao tratamento coletivo: a entrevista pessoal e as reuniões em grupo. Devemos tentar evitar colapsos de comunicação conhecidos como "reunite" e "monologuite".

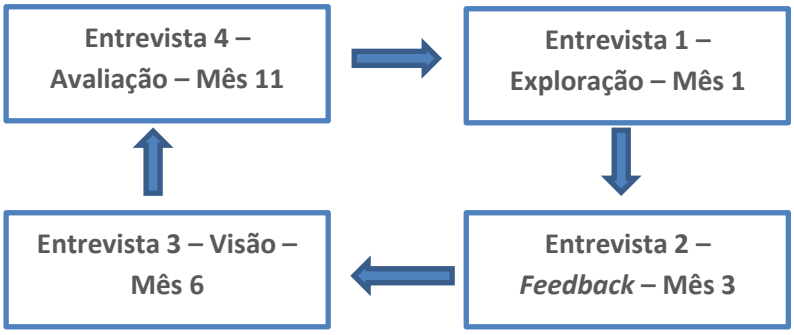
Entrevista pessoal

A entrevista pessoal surge como uma oportunidade concreta de o líder acessar o núcleo de personalidade dos seus colaboradores.
É o momento de encontro e espaço de conversa de só duas pessoas. Mas quando a entrevista pessoal deve ser realizada?

O calendário de entrevistas pessoais, que funciona como um diário e registro ao mesmo tempo, é um método básico que nos permite mostrar as ações desempenhadas e medir o impacto dessas entrevistas pessoais.

Com base na nossa experiência profissional, criamos um calendário para entrevistas pessoais:

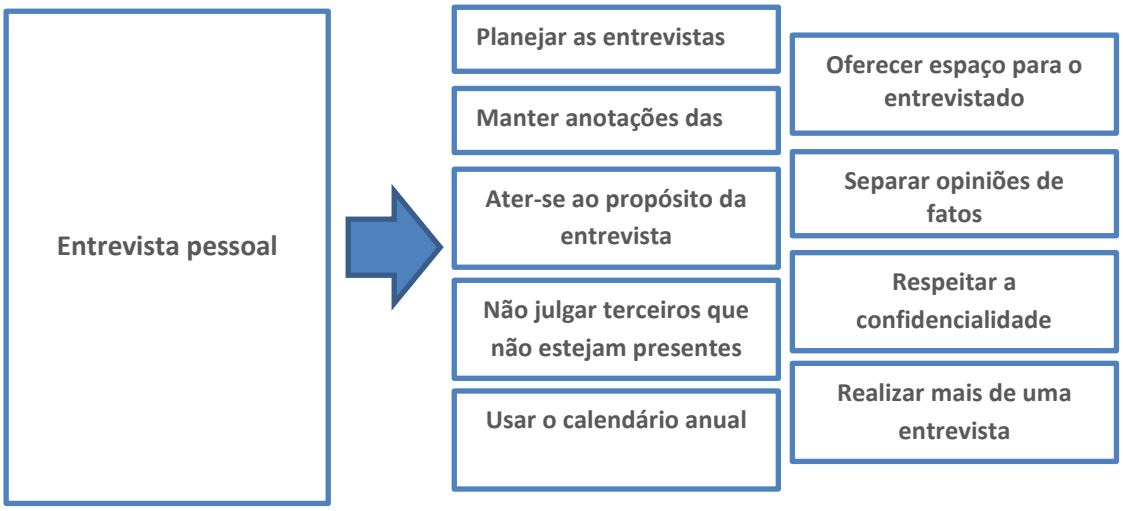
Figura 2: Entrevistas



Fonte: desenvolvida pelo autor.

As seguintes sugestões visam otimizar a implementação da entrevista pessoal:

Figura 3: Entrevista pessoal



Fonte: desenvolvida pelo autor.

Reuniões em grupo surgem não só como uma das ferramentas de comunicação mais válidas para o líder, mas também como um instrumento válido para abordar a produtividade da cultura e atmosfera da equipe. Reuniões são para grupos o que entrevistas são para indivíduos. É a ferramenta de gerenciamento para equipes por excelência.

Reuniões em grupo

As reuniões podem ser realizadas baseadas em duas dimensões possíveis, dependendo da produtividade da equipe e clima de grupo.

- Relacionada à produtividade:
    - Reunião formal de início do ano.
    - Planejamento semanal e reunião de revisão.
    - Reunião mensal de balanço e ajustes.
    - Reunião semanal de análise dos resultados.
    - Reunião operativa diária.

- Em relação ao clima de grupo:
    - Reunião formal de início do ano.
    - Reunião informal ao longo do tempo.
    - Reunião semanal para melhorar a atmosfera.
    - Reunião casual para melhorar a atmosfera.

Propomos que as reuniões ligadas à produtividade e clima de grupo sejam divididas da seguinte forma:

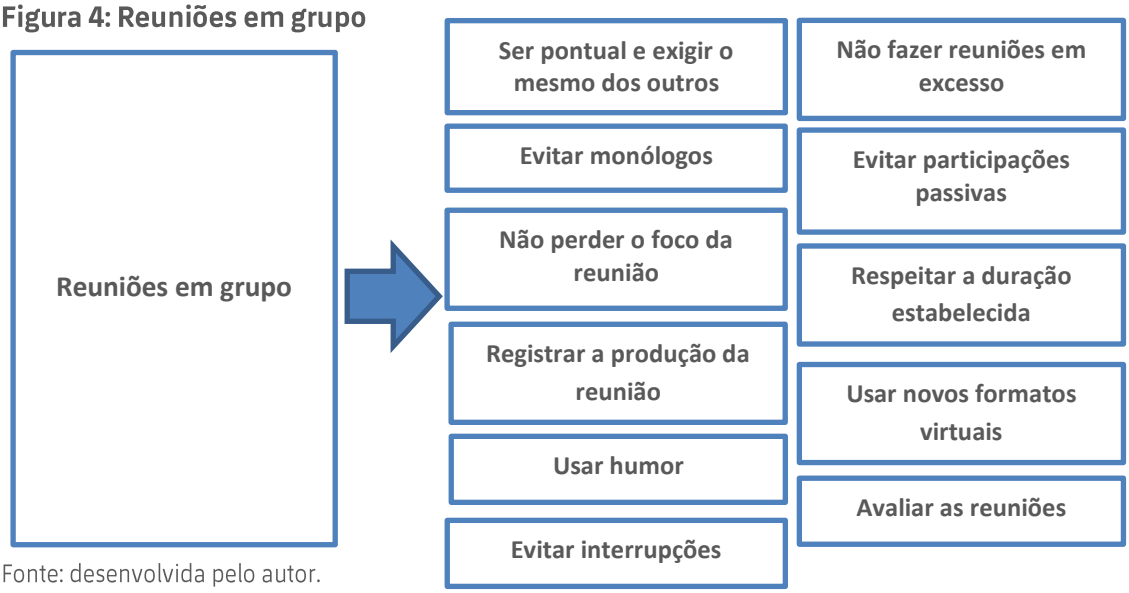
Tabela 1: Cronograma anual de reuniões

Cronograma anual de reuniões		
Curta (menos de 30 minutos)	**Intermediária** (entre 30 e 90 minutos)	**Prolongada** (Entre 90 minutos)
Planejamento semanal e reunião de revisão. Reunião operativa diária.	Reunião mensal de balanço e ajustes. Reunião semanal de análise dos resultados. Reunião semanal para melhorar a atmosfera. Reunião casual para melhorar a atmosfera.	Reunião formal de início do ano. Reunião informal ao longo do tempo.

Fonte: desenvolvida pelo autor.

A seguir, vamos compartilhar algumas recomendações para realizar uma reunião em grupo eficaz.

Figura 4: Reuniões em grupo



Fonte: desenvolvida pelo autor.

Os calendários são complementados pelas fases das entrevistas, que devem ser conhecidas e gerenciadas completamente pelo líder (preparação, início, desenvolvimento e conclusão), além dos tipos de entrevistas (dependendo de seu conteúdo e formato) a fim de alcançar o clima e vínculo do grupo.

Assim concluímos esta visão geral do papel do líder de alto desempenho. O objetivo deste módulo era oferecer uma visão geral das principais ações, habilidades a serem desenvolvidas, dimensões para gerenciar e ferramentas de comunicação para usar.

O caminho à frente é longo e a margem para contribuição, incalculável. No entanto, esperamos ter dado nossa própria contribuição e, sobretudo, ter incitado um desejo de pesquisar e buscar mais informações sobre liderança.

Referências

Banco Galicia (2014). Toolkit *"Gestionando la Diversidad"*. Programa de Formación Gerencia de Operaciones.

Caballo, V. (2010). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales.* Espanha: Siglo Veintiuno de España Editores S.A.

Contreras, G. (March 28, 2012). Clima grupal [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://goo.gl/e2EM9e

De Diego, S; Sagredo, C. (1992). *Jugar con Ventaja*. Madrid: Alianza Editorial.

Dosil, J. (2004). *Psychology of Physical Activity and Sports.* Madrid: McGraw Hill

Frescó, D. (2005). *Manu. El cielo con las manos*. Buenos Aires: Aguilar.

Martin, G. (2008). *Sports Psychology*. Practical Behavioral Analysis Guide. Madrid: Pearson Education.

Rojas Rojas, E. (2013). *Marcelo Bielsa. Los 11 caminos al Gol*. Buenos Aires: Sudamericana.

Valdés Casal, H. M. (1998). *Personalidad y deporte. Barcelona*: INDE Publicaciones.

Watzlawick P, Beavin J y Jackson S (1981). *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes.* New York Norton 2° edition.

Weinberg, R, y Gould, D. (1995). *Foundations of Sports and Exercise Psychology*. New York: Ariel.