

# LIDERANÇA DE GRUPOS

Lourdes Sgarabotto<sup>1</sup>

Roberto Scola<sup>2</sup>

**Resumo:** Apresenta reflexões e conhecimentos para uma liderança eficaz de grupos e baseia-se em referencial teórico de Heifetz, Linsky, Kouzes e Posner, Moscovici, Tichy, Vinogradov e Yalom. Aborda práticas e qualidades diferenciadas dos líderes bem-sucedidos. Mostra a importância do papel do líder em assumir a responsabilidade de engajar os membros do grupo em torno de objetivos comuns, bem como administrar a tensão para estabelecer um ambiente de sustentação produtiva e proporcionar a criação de uma forte coesão. As questões norteadoras são: as competências fundamentais de liderança que os gestores de grupos devem assumir para contribuir de fato para o desenvolvimento dos grupos; que torna o gestor também um líder de grupo; como ele pode contribuir para que o grupo se desenvolva e atinja um alto desempenho. Expõe as características pessoais de liderança: equilíbrio emocional, abertura, honestidade e ambição.

**Palavras-chave:** Gestão. Tensão. Coesão. Competências de liderança.

**Abstract:** Presents ideas and knowledge for effective leadership of groups and basing on the theoretical framework of Heifetz, Linsky, Kouzes and Posner, Moscovici, Tichy, Vinogradov and Yalom. Addresses practices and different qualities of successful leaders. Shows the importance of the leader to take responsibility to engage the group members around common goals and manage the tension to establish a productive environment and provide support the creation of a strong cohesion. The guiding questions are the key skills of leadership that managers must take groups to actually contribute to the development of groups, which makes the manager also a group leader, how he can help the group to develop and achieve high performance. Exposes the personal characteristics of leadership: emotional balance, openness, honesty and ambition.

**Keywords:** Management. Tension. Cohesion. Leadership skills.

## 1 INTRODUÇÃO

Na medida em que é interessante que o grupo aprofunde questões importantes para o seu desenvolvimento, o gestor deve estar ciente e preparado ao exercer seu papel de líder na coordenação de grupos. O papel da liderança se

---

<sup>1</sup> Psicóloga; Mestre em Psicologia. Didata em Dinâmica dos Grupos (SBDG); Especialista em Psicologia Organizacional; Certificação em Feedback 360° pela Clarck Wilson; Certificação no MBTI; Coordenadora de grupos de Formação em Dinâmica dos Grupos pela SBDG; Consultora organizacional na área de Desenvolvimento Interpessoal, de Equipe e Liderança; Diretora da Althernativas – Desenvolvimento Organizacional. lourdes@althernativas.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Psicologia; Mestre em Administração (UFRGS); Didata em Dinâmica dos Grupos (SBDG); Especialista em Gestão Empresarial (FGV/RJ); Certificação Internacional em Coach pelo ICC; Engenheiro Químico (UCS); Coordenador de grupos de Formação em Dinâmica dos Grupos na SBDG; Professor Universitário; Diretor da Althernativas – Desenvolvimento Organizacional. roberto@althernativas.com.br.

movimenta de guia do grupo para elemento de sustentação do ambiente produtivo ao clima de confiança. É, portanto, uma responsabilidade importante e complexa para ser eficazmente executada.

O objetivo deste texto é contribuir com conceitos de liderança que facilitem o gestor a ultrapassar os complexos desafios vividos no seu papel de líder de grupo.

A sua rotina envolve mobilizar o grupo para atingir determinados objetivos; estabelecer uma atmosfera de sustentação, conter a tensão e a ansiedade do grupo; lançar novas ideias; romper padrões inadequados de comportamentos enraizados no grupo; aceitar a responsabilidade de liderar um novo projeto; abordar assuntos difíceis, porém necessários; resolver conflitos entre pessoas e equipes; ter disciplina para ser exemplo positivo dos valores do grupo; construir um ambiente de confiança entre os membros.

Em muitos momentos estes e outros desafios se apresentam ao líder. Todo dia o gestor tem que decidir se aceita assumir esses desafios ou evitá-los, em atitude mais de observador do que de agente mobilizador. As perguntas centrais deste texto são: (a) Quais as competências fundamentais de liderança que os gestores de grupos devem assumir para contribuir de fato para o desenvolvimento dos grupos? (b) O que torna o gestor também um líder de grupo? (c) Como ele pode contribuir para que o grupo se desenvolva e atinja um alto desempenho?

O presente texto versa sobre a qualidade diferenciada dos líderes bem-sucedidos. Ela está em assumir a responsabilidade de alinhar os membros do grupo em torno de objetivos comuns, bem como administrar a tensão para estabelecer um ambiente de sustentação produtiva. Proporcionar a criação de uma forte coesão no grupo, um ambiente de integração, ajuda, participação e confiança entre os membros do grupo, também faz parte de sua função.

Como a própria palavra diz, líderes realizam coisas liderando, isto é, guiando e motivando outras pessoas. Ditadores dão ordens, usando o medo e a punição para conseguir obediência. Líderes moldam as opiniões das pessoas e ganham seu entusiasmo, usando toda a oportunidade que aparece para enviar suas mensagens e conseguir aliados (TICHY, 1999, p. 38).

## 2 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Moscovici (1994, p. 5) escreve que “pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada”. Para isso, uma competência fundamental de liderança é alinhar os membros do grupo em torno de objetivos compartilhados, para que todos possam colaborar no alcance de resultados específicos.

É um ponto central da liderança de grupos desenvolver objetivos comuns e ações cooperativas. Em todos os grupos, para que as pessoas tenham uma experiência positiva e um sentimento de inclusão, é imperativo haver objetivos compartilhados por todos. Isto integra as pessoas em esforços de colaboração.

De uma maneira geral, é possível separar os objetivos em dois tipos: longo e curto prazo. Em qualquer destes casos, eles são elementos de propulsão e visam esforços de todos para colaboração e ajuda.

Vinogradov e Yalom (1992) afirmam que os objetivos devem ser formulados de forma específica, viáveis no enquadramento do tempo do grupo e elaborados de acordo com as capacidades dos membros para que tenha uma experiência bem-sucedida. A definição dos objetivos, pelo gestor serve como inspiração e também um senso daquilo que precisa ser feito. Um objetivo é uma ideia-guia, uma meta, uma imagem mental que retrata um estado futuro desejável. Um objetivo deve ser concreto e conectado com a realidade do grupo, mas também deve possuir doses de sonhos, desejos e aspirações. Um objetivo serve para unificar o foco do grupo e age como um catalisador para o trabalho de equipe. Ele também deverá mostrar o fim da jornada. Assim, todos saberão quando o objetivo foi atingido ou não. Para engajar as pessoas a se manterem no caminho certo, deverá possuir dois elementos-chave: emoção e razão. Deve ser algo que toca o coração (emoção) das pessoas e também sua mente (razão).

Um objetivo é como uma bússola que orienta para o futuro e para a ação. Ele aponta uma direção para a qual o grupo deve ir. A essência de um objetivo é construir um significado para o futuro, proporcionando a certeza que ele existirá. Em consequência, proporciona mais garantia em relação às pessoas que nele participam. Também colabora para dar significado às ações das pessoas que investem parte da sua vida e do seu tempo no grupo.

Dessa forma, o papel-chave do gestor é construir e declarar um objetivo e não se perder em perigosas oportunidades periféricas que podem aparecer no caminho do grupo. À medida que avança, os membros do grupo podem perder seu princípio norteador e, muitas vezes, até se esquecem de que tem e precisam de um. O líder deve estar atento para que isso não ocorra. Ele se torna eficaz quando consegue que as pessoas colaborem, ajam, tragam informações e apoiem a conquista do objetivo porque elas desejam e querem e não simplesmente porque têm que fazer. Esse é um enorme desafio.

A colaboração espontânea, o comprometimento pessoal do grupo, para atingir as metas é um elemento que distingue os “gestores líderes” dos gestores que não exercem a liderança sobre o grupo. Aqui se encontra um paradoxo da liderança. O líder deve traçar o objetivo do grupo, porém, este não deve ser um desejo único do líder. O verdadeiro líder não é alguém que anuncia o futuro desconectado das aspirações e da realidade do grupo. O objetivo tem que englobar as necessidades, desejos, realidade, também dos membros do grupo. É uma ideia errônea quando o gestor age com ganância, mentiras e promessas vazias apenas por ambição própria, desconectado do grupo. Um gestor precisa perguntar para o grupo sobre a sua percepção de futuro e ouvir atentamente as respostas com disposição e ego contido.

Construir um objetivo comum é alinhar profundamente a visão do líder e a visão do grupo. Este, precisa estar totalmente envolvido e ter interesse na meta. Os membros devem enxergar suas digitais na meta e nos resultados, pois o alcance é o exercício de todos, desde a elaboração até a concretização dela.

O gestor tem que garantir que a vitória também será do grupo todo. O trabalho final não deve parecer que é de uma única pessoa. Isso soará como uma traição e o gestor perderá credibilidade em novos projetos. O comprometimento do grupo frente a novas metas, depende muito do reconhecimento, valorização e orgulho dos membros sobre os esforços gerados na conquista da meta. Portanto, um gestor exhibe metas claras que reúnam todos em torno de uma causa comum e desejada e garantida que a vitória será coletiva.

Estes objetivos, para que realmente estimulem o crescimento, devem necessariamente estar conectados e ser fieis com o propósito e os valores do grupo. É esse tema que será abordado a seguir.

## 2.1 Princípios do grupo

Não é só a presença de um objetivo comum no grupo que estabelecerá naturalmente uma atmosfera de ação proativa. Para gerar níveis altos de comprometimento e coesão, é necessário alinhamento da meta com o propósito de existência do grupo e o conjunto de valores.

Todo grupo existe para um determinado propósito, que é a razão do grupo existir. O propósito é a captura da essência do significado da sua existência. Ele reflete uma motivação idealística nas pessoas para realizar os trabalhos. É muito mais do que a descrição do objetivo a ser alcançado. Define quem é o grupo e o que ele faz. O grande feito do propósito é a sua consistência, não de mudar, mas de inspirar mudanças. É a partir do propósito que o líder e os membros do grupo irão orientar suas ações e gerar novas ideias. Em vista disso, é imperativo que o líder construa objetivos à luz deste propósito.

Outro guia para o estabelecimento de objetivos são os valores do grupo. Trata-se de *valores* o conjunto de princípios que orientam as atividades e ações de um grupo. Mostram a diretriz para lidar com vários tipos de situações. Uma declaração de valores envia, a seus membros, uma mensagem clara do comportamento que se espera deles. Os valores não devem ser confundidos com práticas ou normas culturais. Para Tichy (1999, p. 110),

os grandes líderes sempre souberam que a moral e os valores são a pedra fundamental da sociedade. Os valores compartilhados permitem às pessoas viverem e trabalharem juntas. Criam um senso de comunidade sem o qual todos estariam sós, lançando-se contra o resto do mundo. Até mesmo o comércio seria impossível se não houvesse um entendimento compartilhado de que um contrato, o fornecimento de bens e serviços e a respectiva remuneração são sagrados.

Os valores proporcionam um entendimento compartilhado, indicando “como” serão as ações de todos para atingirem o propósito e os objetivos do grupo. Para Kouzes e Posner (2003, p. 324), “os valores preparam o palco para a ação. As metas liberam energia”.

Os conceitos de propósito, valores e objetivos dão às pessoas do grupo um senso de direção. O alinhamento entre estes conceitos constitui uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento sustentável dos grupos.

## 2.2 Estabelecimento de um ambiente de sustentação

O líder precisa sentir, prestar atenção e se conectar com o grupo para atingir os objetivos determinados. Liderar também é saber gerenciar os conflitos que surgem na realidade da vida do grupo, na busca dos objetivos. De acordo com Mills (1970, p. 32),

o grupo é um local em que se vê uma série interminável de conflitos. A experiência do grupo é conflito. Responde à realidade da falta daquilo de que as pessoas precisam e desejam. Uma das condições da vida é que nenhum grupo tem recursos suficientes para atender a todas as necessidades internas e a todas as exigências externas. Especificamente existe escassez de liberdade, posição e recursos.

Para Moscovici (1994), os conflitos são inerentes à vida do grupo, são inevitáveis e podem aparecer explicitamente ou ficarem represados. Liderança de grupo tem a ver com relações entre as pessoas. Em muitas situações o grupo pode dificultar a ação do líder promovendo resistências e conflitos. Por isso, quando um gestor lidera grupos é necessário saber lidar com os conflitos para criar um ambiente propício em busca dos objetivos do grupo. Os conflitos aparecem no contexto do grupo pelas diferenças de ideias, valores, posição, interesses. Lidar com eles significa diminuir seus efeitos destrutivos e explorar as funções positivas, a fim de atingir os objetivos propostos. É preciso saber administrá-los, pois nenhum grupo suporta níveis altos de conflitos, ansiedades, tensão ou pressão, de forma contínua. Quando isso acontece o grupo entra em desequilíbrio.

Yalom (2006) sugere que, para alcançar os objetivos, o líder deve conter a ansiedade, monitorar a tolerância, além de administrar os conflitos. Conforme Heifetz e Linsky (2002) quando a liderança é exercida, é necessário um ambiente de sustentação que controle e ajuste o calor decorrente da abordagem de questões difíceis ou de amplas diferenças de valor. A criação de um ambiente de sustentação permite que se direcione a energia para a solução dos conflitos e contenção das paixões. Um dos maiores desafios da liderança em qualquer grupo é manter o estresse em nível produtivo. O gerenciamento do conflito exige que se monitore a tolerância do grupo à tensão.

Para que um grupo alcance um determinado objetivo pode ser necessário romper com padrões limitantes do grupo, exigir novas estruturas de funcionamento do grupo ou ser questionada a sua cultura. Outras vezes é necessário reorganizar as relações entre os membros do grupo; implantar novas regras comportamentais. Isso tudo pode desafiar o grupo a sair da zona de conforto, do seu equilíbrio e fazer com que a ansiedade se eleve. Quando um gestor busca por novos objetivos é necessário saber como controlar esta tensão para levar o grupo ao patamar superior.

Heifetz e Linsky (2002) apresentam o conceito de “Faixa de Tensão Produtiva” (Figura 1), demonstrando onde a tensão é positiva e benéfica ao grupo no que diz respeito ao aprendizado para atingir seus objetivos.

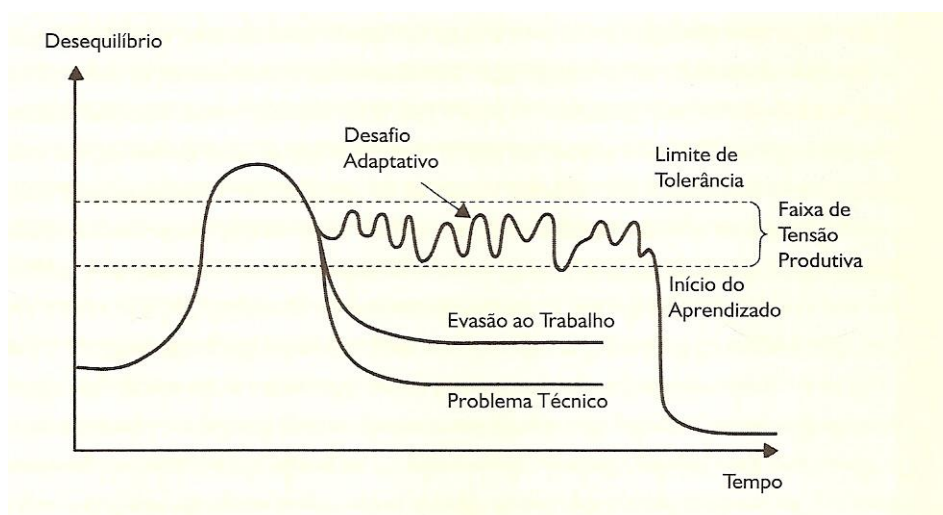


Figura 1: Problema técnico ou desafio adaptativo?  
Fonte: Heifetz e Linsky, 2002, p. 129.

A Figura 1 mostra que um grupo suporta até certo nível de tensão, antes do desequilíbrio. Acima desta faixa ele perde o controle e imobiliza-se. Assim, a tensão deve manter-se dentro de determinados limites toleráveis: nem tão alto, que anseie por sua completa eliminação, nem tão baixo que induza à evasão ao trabalho, inação. Ronald e Marty (2002, p. 128) chamam isso de “amplitude da faixa de tensão produtiva”. Para diminuir a “temperatura” num grupo, uma das alternativas é atacar primeiro os problemas técnicos da situação e, depois, enfrentar os desafios adaptativos. Quando os primeiros foram resolvidos e a ansiedade está sob controle, então o líder deve focar os desafios adaptativos,

pois serão estes que farão com que as mudanças realmente ocorram e sejam mantidas. Com relação a isso os mesmos autores escrevem:

[...] enfrentamos uma vasta gama de problemas não suscetíveis à expertise oficial ou aos procedimentos operacionais padronizados, não sendo possível solucioná-los por meio de alguém que forneça respostas do alto. Chamamos essas situações de desafios adaptativos, pois exigem experimentos, descobertas e ajustes, em vários pontos da organização ou da comunidade. Sem aprender novas maneiras de agir, mudanças de atitudes, de valores e de comportamentos, não é possível empreender os saltos adaptativos necessários para prosperar no novo ambiente (RONALD; MARTY, 2002, p. 26).

Um exemplo de desafio adaptativo é um jogador de tênis que fratura seu pulso devido a movimentos errados. Ele tem uma empunhadura errada. O médico engessa e isso é tudo que precisa ser feito no momento. Neste caso o problema é técnico. Porém, para o pulso não ser fraturado novamente, o jogador deve se adaptar a um estilo diferente. Ele terá que realizar essa mudança para conseguir o resultado desejado. Isso é um desafio adaptável e não meramente um problema técnico.

O que torna a liderança do médico ou do *coach* difícil é porque eles estão lidando com crenças, valores, hábitos, costumes e atitudes. Pessoas têm dificuldades de mudar suas crenças, valores e seus hábitos. Por isso os desafios adaptativos exigem mais do líder.

Um exemplo de desafio adaptativo em relação aos grupos é a fusão de dois grupos distintos. Neste caso, provavelmente haverá problemas técnicos e desafios adaptativos. Os desafios adaptativos deverão ser alinhados ao propósito, aos valores, às crenças e às atitudes dos grupos. Os problemas técnicos aparecerão em forma de estruturas e sistemas. Será um grande erro se o líder não gerenciar estes dois tipos de desafios de forma diferente.



COMO CONTROLAR O CALOR
<p style="text-align: center;"><b>Aumentar a temperatura</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chamar atenção para as questões mais difíceis.</li> <li>2. Atribuir responsabilidade, além do nível de conforto.</li> <li>3. Trazer os conflitos à superfície.</li> <li>4. Proteger os críticos e os excêntricos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Baixar a temperatura</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentrar-se nos aspectos técnicos dos problemas.</li> <li>2. Estabelecer uma estrutura para o processo de solução de problemas, desmembrando o tema em suas partes e definindo parâmetros de tempo, normas sobre o processo decisório e atribuições nítidas.</li> <li>3. Assumir temporariamente maior parcela de responsabilidade pelas questões mais difíceis.</li> <li>4. Adotar mecanismos de evasão do trabalho.</li> <li>5. Desacelerar o processo de questionamento de normas e expectativas.</li> </ol>

Figura 2. Como controlar o calor.  
 Fonte: Heifetz e Linsky, 2002, p. 132.

### 2.3 Coesão grupal

A coesão num grupo é fator chave para que ele opere com todo o potencial em busca de seu propósito e objetivos. Para Yalom (2006) coesão num grupo é o resultado de todas as forças que agem sobre os membros, de maneira que permaneçam no grupo. É a atração de um grupo por seus membros. Os membros de um grupo coeso sentem afeto, conforto e um sentido de pertencimento.

O que mostra ser importante na coesão grupal é o fato das pessoas se sentirem aceitas, é a aceitação dos outros. O grupo está coeso quando existe o espírito de equipe, cooperação, ajuda, apoio; quando a expressão verbal do “nós” está realmente presente. Uma causa principal da geração de coesão no grupo é o estabelecimento de confiança. Sem confiança não existe espaço para coesão grupal. Na maioria dos sucessos dos grupos, a confiança e o comprometimento das pessoas é sempre alto. Posner e Kouzes (2003, p. 253) afirmam que: A confiança encontra-se no cerne do processo de incentivo à colaboração. Ela

constitui o ponto central dos relacionamentos humanos dentro e fora da organização. A confiança é também um elemento essencial da eficácia da organização”.

Quando a confiança está presente entre os membros é possível criar um trabalho em equipe, porque vai existir colaboração. Dentro desta visão, o gestor deve elevar o nível de confiança entre os membros do grupo, formando vínculos entre eles. Yalom (2006, p. 63) aponta que “a necessidade de fazer parte é inata em todos nós”. Vínculo é a aceitação, confiança, aprovação do outro. É o compartilhamento de regras e aceitação de crenças e valores. As pessoas precisam se sentir partes integrantes, ser valorizadas como parte importante no processo de desenvolvimento dos grupos.

### 3 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DE LIDERANÇA

Um líder de grupo, que faz as coisas realmente acontecerem, tem características pessoais que facilitam o exercício das competências de liderança. A relação de características desejadas e que facilitam e impulsionam o líder a alcançar resultados positivos é grande. Porém, é importante lembrar que a liderança é exercida por um ser humano e não um “super ser humano”. Assim, o líder deverá ter algumas e outras ele buscará que outros membros do grupo possam exercitar e apresentar. Algumas características demonstram ser decisivas no sucesso do líder. Entre elas destacam-se: equilíbrio emocional, abertura, honestidade e ambição.

**Equilíbrio emocional** – Esta característica envolve primeiramente o autoconhecimento. Quanto mais o líder conhece seu funcionamento, suas limitações, suas forças, e investe no seu autodesenvolvimento, mais domínio de si mesmo (e das situações em geral), segurança, autoestima, autoconfiança ele terá. Como consequência terá mais facilidade em compreender os outros. O equilíbrio emocional favorece a expressão de ideias e de sentimentos, facilitando o relacionamento interpessoal e o estabelecimento de vínculos com toda sua rede de contato, entre ele e o grupo, bem como entre os membros. A qualidade destas

conexões é um fator extremamente importante e, muitas vezes, determinante no alcance de objetivos variados, pois os grupos operam numa complexa rede social.

Outro aspecto importante, que é favorecido pelo equilíbrio emocional, é a habilidade de ouvir e de proporcionar *feedback* de maneira construtiva e eficaz. Saber ouvir, escutar, demonstrando interesse genuíno e autêntica disposição para entender o ponto de vista do outro sem emitir juízo de valor, contribui para a comunicação fluir mais facilmente, aumentar o comprometimento com altos padrões de desempenho e a obtenção de resultados.

**Abertura** – Esta característica se refere tanto a estar aberto para realizar suas mudanças internas quanto para as opiniões e estilos de ser das outras pessoas. Para isso é necessário que haja humildade para se conectar com o grupo. A sensação de grandeza condena o líder ao fracasso, pois o isola dos outros e da realidade. A flexibilidade precisa fazer parte deste conjunto, pois é ela que facilitará a aceitação dos outros, suas ideias, bem como implementará as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados.

**Honestidade** – A honestidade pode ser entendida como integridade, credibilidade e confiança. É considerada como a principal qualidade de liderança. Quando o grupo não acredita na pessoa do líder não irá acreditar na mensagem, nos planos e nos seus projetos.

**Ambição** – A ambição refere-se à paixão, entusiasmo, motivação e otimismo demonstrado pelo líder. Ela contagia e motiva o grupo para altas realizações, superação e comprometimento coletivo. A ambição adequada leva tanto o líder quanto o grupo a patamares de desenvolvimento cada vez mais elevados.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto buscou proporcionar conhecimentos e espaços para reflexão a respeito da liderança e sua responsabilidade na clarificação dos propósitos de existência do grupo, dos valores que devem nortear as atividades do grupo, bem como a identificação dos objetivos, que devem estar alinhados aos princípios do grupo e da instituição em que faz parte.

É importante o líder estar atento, durante a execução das atividades para alcançar os objetivos, se a tensão está sendo produtiva e encaminhando o grupo na direção certa, bem como ter clareza na resolução dos desafios técnicos e/ou adaptativos. Durante todo o processo uma grande parte de energia do líder deve estar investida na constante construção da coesão do grupo.

Para que todo o processo ocorra de forma eficaz é necessário que o líder tenha algumas características que possam facilitar os demais membros a exercitarem outras que serão importantes nas várias fases da caminhada do grupo.

## 5 REFERÊNCIAS

HEIFETZ, Ronald; LINSKY, Marty. **Liderança no fio da navalha**. Trad.: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. Trad.: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

MILLS, Theodore. **Sociologia dos pequenos grupos**. Trad.: Dante Moreira Leite. São Paulo: Pioneira. 1970.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

TICHY, Noel. **O motor da liderança**. Trad.: Claudiney Fullmann. São Paulo: Educador, 1999.

VINOGRADOV, Sophia; YALOM, Irving. **Psicoterapia de grupo**. Trad.: Dayse Batista. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

YALOM, Irvin. **Psicoterapia de grupo**. Trad.: Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2006.