



EDMILSON CORREIA DE SOUZA

O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Trabalho apresentado ao curso MBA em
Desenvolvimento Humano de Gestores,

Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management
da Fundação Getúlio Vargas, como pré-
requisito para a obtenção do Título de
Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio Pereira

Prof. Orientador

Curitiba/Pr

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**, elaborado por Edmilson Correia de Souza e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 30 de Junho de 2017.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Edmilson Correia de Souza, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 01/2015, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 á 28/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS** é autêntico e original.

Curitiba, 30 de junho de 2017

Edmilson Correia de Souza

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível. Também a minha família, minha esposa Andréia e meus filhos Luiz Gustavo e Letícia, pois foram muitos os momentos em que precisei abrir mão de estar com eles na busca da conclusão deste trabalho, e tiveram compreensão e paciência em todos os momentos em que estive ausente.

AGRADECIMENTOS

Mais uma etapa concluída e quero muito agradecer a todos os envolvidos neste processo, nesta etapa da minha formação, pois foram muitas as pessoas que a cada aula, tornaram meu final de semana sensacional e de muita importância para minha formação.

A todos os professores da Fundação Getúlio Vargas que ministraram as aulas e deixaram ricas, além de valiosas sugestões e excelentes discussões, no qual contribuíram muito para meu crescimento.

Aos colegas da turma, pela paciência, incentivo e apoio que tiveram comigo principalmente nos momentos de dificuldade vivenciado em sala de aula. Fica aqui meu muito obrigado a todos!

RESUMO

Esta monografia tem o propósito de investigar o real papel do líder, suas responsabilidades e funções, entendendo sua importância frente à equipe e seus liderados, na busca de metas e objetivos desafiadores, também no que diz respeito ao desenvolvimento e motivação de cada membro da equipe, a importância que o líder tem sobre sua equipe principalmente no desenvolvimento e potencialização de competências individuais. Também o trabalho procura entender a fundamental importância que o líder tem no desenvolvimento profissional de cada um, mostrando e diferenciando os vários tipos de líder, e de acordo com seu estilo de liderança, como o líder pode potencializar as competências individuais, buscando uma transição de equipes, para equipes de alto desempenho. Devido ao extenso e genérico assunto, optamos por discutir o fundamental papel de uma liderança, baseado nas definições de liderança, processos intrínsecos que levam a motivação individual, além de um esboço sobre feedback, ainda discorrer um pouco sobre equipes de alto desempenho.

Palavras Chave: Líder. Equipes. Desenvolvimento. Competências. Alto desempenho.

ABSTRACT

This monograph is intended to investigate the actual role of the leader, his / her responsibilities and functions, understanding his / her importance to the team and its leaders, in pursuit of challenging goals and objectives, also with respect to the development and motivation of each team member , the importance that the leader has on his team mainly in the development and empowerment of individual skills. The work also seeks to understand the fundamental importance that the leader has in the professional development of each one, showing and differentiating the various types of leader, and according to his style of leadership, how the leader can leverage individual skills, seeking a transition from teams, for high performance teams. Due to the broad and generic subject, we chose to discuss the fundamental role of leadership, based on the definitions of leadership, intrinsic processes that lead to individual motivation, and a sketch about feedback, while still talking a little about high performance teams.

Keywords: Leader. Teams. Development. Skills. High performance.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	10
2. LIDERANÇA.....	13
2.1.TIPOS DE LIDERANÇA.....	17
2.2.GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	20
3.FEEDBACK.....	23
4.EQUIPES	27
4.1.EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.....	31
5.MOTIVAÇÃO.....	34
6.CONCLUSÕES.....	37
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e cada vez mais competitivo, o mercado corporativo se apresenta cada vez mais “pressionado” em buscar profissionais que fazem a diferença. As empresas estão em busca de líderes com alta capacidade de desenvolvimento pessoal e de sua equipe para manter um bom nível de trabalho e cumprir suas metas e objetivos. Diante do cenário atual, onde a economia encolhe acentuadamente, o desemprego aumenta, novas marcas entrando no mercado a todo o dia, com concorrência acirrada, as empresas que tiverem os melhores profissionais no seu quadro, e estes, estiverem cada vez mais preparados para este novo cenário, para estes desafios que a cada dia estão mais presente em nosso cotidiano, com certeza serão as empresas mais competitivas no mercado. E é aí que entra o papel do profissional líder, no quesito “desenvolvimento” da sua equipe para enfrentar todas as adversidades que aparecem neste meio.

Sabemos que as empresas procuram líderes com foco em pessoas, onde podem extrair o máximo de si e das competências individuais de cada colaborador. Porém a pergunta é a seguinte: Líderes de hoje, estão realmente preparados para este novo cenário? Será que estão aptos a trabalhar com pessoas como deveriam, e tem a condição, o preparo necessário para desenvolver seus liderados? Conseguem desenvolver as pessoas de sua equipe para que estas cheguem a serem equipes de alto potencial? Conseguem reter pessoas e os talentos da Companhia?

Essa pressão contínua e intrínseca, fazem com que os líderes buscam cada vez mais recursos para estarem preparados para o desafio e se tornar líderes de alto padrão e ter seu “espaço” no mundo corporativo. Busca se aperfeiçoar, fazendo MBA, pós-graduação, e outros cursos da área e afins, com o intuito de melhorar sua atuação como profissional, ter mais “tato” com pessoas, desenvolver os profissionais de sua equipe, na busca de melhorar seu desempenho, suas tarefas e cumprir as meta e objetivo proposto pela Companhia.

Diante destes fatores que se encontram neste ambiente de trabalho é necessário que se aperfeiçoem e tenham em mente que dentro de uma organização, trabalham pessoas com diferentes personalidades, com diferentes atitudes e opiniões e saibam lidar com cada uma de acordo com suas personalidades. Com diferentes perfis, o líder pode encontrar um ambiente

menos favorável e propício a conflitos, com isso é fundamental a compreensão e entendimento das ferramentas de gestão, para aprender a lidar com essas diversidades e reduzir os conflitos e transformar o trabalho mais agradável e satisfatório além de gratificante e eficaz.

Procuramos investigar qual é o real papel de um líder no desenvolvimento de sua equipe, e dar definições sobre equipes de alto desempenho, definições sobre feedback e discorrer sobre algumas ferramentas para o gerenciamento individual e de equipe.

A compreensão básica e o conhecimento sobre equipes de alto desempenho, aliada com ferramentas de gestão, será fundamental para efetuar de forma assertiva o seu trabalho junto á equipe. Estas definições nos ajudarão a melhorar nosso cotidiano na lida com nossa equipe melhorando também a qualidade de nosso trabalho como um bom líder.

Para discutir melhor este assunto, este trabalho é composto por nove capítulos além desta breve introdução. O primeiro capítulo, como ênfase em aspectos teóricos, uma breve análise de vários autores sobre os conceitos de liderança, com uma visão de conceitos mais populares e foco nos conceitos de autores renomados, conceitos atuais, vários entendimentos sobre o assunto, porém com mesma essência.

O segundo capítulo apresenta uma visão geral sobre os tipos de liderança existente, e comportamentos dos líderes. Este capítulo é importante, pois dependendo da forma que o líder assume sua gestão, sua forma de liderar pode comprometer o comportamento das pessoas.

Baseado nestes capítulos iniciais, os demais capítulos traz uma visão geral sobre equipes, como são conceituadas, como é a formação de equipes e liderando equipes de alto desenvolvimento (EAD) além da formação das EAD, onde para se chegar a um nível de equipes auto gerenciáveis demanda tempo, principalmente habilidade, persuasão, comprometimento e influência direta do líder, além de tratar a Gestão de competências, e conclusões finais.

Para desenvolver a pesquisa, foi utilizado à metodologia da revisão bibliográfica, buscando teorias da área de Liderança e motivação, feedback, equipes de alto desempenho, e Gestão de competências.

Assim procuramos investigar a importância do papel do líder para gerir equipes de alto desempenho, sua responsabilidade concernente ao desenvolvimento da equipe além de

explorar ferramentas de gestão, e como o líder pode utilizar destas ferramentas para desenvolver a equipe na busca da excelência e resultados.

2. LIDERANÇA

Ao longo dos anos, fala-se muito em liderança. A palavra, esta ligada diretamente ao empregado, que tem confiança e é comprometido com a empresa, logo ele obtém melhores resultados, em relação a outros, e se torna líder. Ouvimos no nosso cotidiano, várias definições para a palavra liderança, dentre elas: “Liderar é conectar os seus empregados aos negócios” ou “Liderar é obter e manter empregados que ajam e trabalhem como proprietários” ou ainda: “Liderar é a arte de desenvolver e influenciar pessoas, e levar elas aos melhores resultados”.

Liderança, um tema complexo, onde encontramos várias definições que por sua vez, apesar dos vários significados, possuem a mesma essência e teor.

Se eu tivesse de identificar o primeiro conceito errado que as pessoas têm, seria a crença de que liderança é algo que vem simplesmente de uma posição ou título. Mas nada poderia estar mais distante da verdade. Você não precisa ter uma posição no topo do seu grupo, departamento, repartição ou organização para ser líder. Se você acredita que precisa, então aceitou o mito da posição. Maxwell, John C, 2007. Página 16.

Maxwell, John C, 2007, reforça que alguém que esta em uma posição acima, não fará ela líder. O que realmente define a liderança é o fato de ter a habilidade de influenciar pessoas a seguir em uma direção comum a todos, ou seja, a verdadeira medida de liderança é o poder de influenciar. Pessoas que seguem este padrão e conceito, não entendem como a liderança é desenvolvida. O autor relata que existe uma ferramenta, que descreve os “cinco níveis da liderança” que de fato classifica a liderança e as diferenças entre o líder. (1). Posição; onde as pessoas estão ali e o seguem simplesmente por que tem que o fazer. (2). Permissão; onde as pessoas o seguem por que o querem, apesar de sua autoridade declarada, o trabalho fica divertido. (3). Produção; as pessoas o seguem em razão do que você fez pela empresa. Este estágio de liderança é a hora que aparece os resultados. (4). Desenvolvimento das pessoas; elas o seguem em razão do que você fez por elas. (5). Respeito; As pessoas o seguem em razão do que você representa. Este estágio é o estágio de maior grau dentro da liderança.

Líderes demoram anos para formar equipes e o crescimento das pessoas e organização. Poucos chegam até aqui, e de fato os que chegam são grandes líderes.

Liderança é a arte de comandar e direcionar pessoas, sempre se tornando exemplo para elas, atraindo seguidores, influenciando e persuadindo as pessoas, de forma positiva a mentalidade e comportamentos. A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir um cargo de liderança para que isto aconteça. Esta é considerada uma liderança informal. Já no caso de uma liderança formal, é caracterizado quando uma pessoa ou líder é eleito por uma organização ou empresa, e, a partir daí, designado para tal, assumindo um cargo de autoridade. O líder é uma pessoa que dirige, direciona um grupo de pessoas, faz que essas pessoas se engajem no mesmo projeto e objetivos que ele, podendo estar inserido no contexto de indústria, no exército, etc. Existem vários tipos de líder, e estes tipos, mudam em função das características do grupo (unidade de combate, equipe de trabalho, grupo de adolescentes). A liderança tem o papel de unir os elementos que compõem o grupo, para que juntos andem na mesma direção e alcancem os objetivos que são comuns a todos. A liderança está relacionada com a motivação, porque um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe.

Definir liderança não é uma tarefa simples. Talvez seja mais fácil reconhecer quem a possui do que defini-la. A definição mais coerente refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos. Ao longo dos tempos, o conceito de liderança vem passando por transformações, em função do contexto cultural, social e ambiental...
(Cavalcanti, Vera Lúcia, 2009, pág. 37).

Devido a sua complexidade, a liderança não é um assunto comum e com definições padronizadas por parte dos autores, não tendo assim uma única definição. Vários autores possuem o seu ponto de vista sobre o assunto, com suas respectivas interpretações. Há quem defina em termos de traços (onde acreditam que as características pessoais, definia o líder do liderado) enquanto que para outros o que define o líder é o estilo de influência que ele promove nas pessoas. Se buscarmos uma definição na literatura, jamais chegaremos a um

consenso comum, pois são várias as definições e interpretações deste assunto que é tão extenso.

Bergamini, 1994 (segundo Cavalcanti, 2009, página 38) enfatiza que em todas as definições de liderança, sempre vai existir dois elementos comuns: a liderança como um fenômeno grupal, onde envolve duas ou mais pessoas, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores.

Um líder é uma pessoa que dirige, direciona um grupo, podendo ser um cenário da indústria, do exército, etc. Alguns autores reforçam que existem vários tipos de líder, dependendo de quem eles lideram, e que mudam em função das características do grupo, podendo citar (equipe de trabalho, grupo de adolescentes, talvez até mesmo um líder religioso, etc.). O líder tem a função de influenciar todos os componentes do grupo, utilizar de sinergia de todos, da cooperação de todos, motivar a equipe, pois sem motivação, não seria possível e isto o líder precisa dominar, pois um líder eficaz sabe como estimular a motivação da sua equipe.

Goleman, Daniel et al, 2006, em seu livro “Liderança - os melhores artigos da Harvard Business Review”, reforça o conceito da liderança, onde o papel do líder é estabelecer estratégia, estimular a motivação das pessoas, criar missões e construir uma cultura, onde em uma equipe madura, o real papel do líder é construir resultados junto com sua equipe para a organização, então baseado neste pensamento, a Liderança é onde uma pessoa leva a equipe atuar de forma sinérgica na busca dos melhores resultados para Cia, através de desenvolvimento estratégico, motivando e influenciando pessoas.

Isso tudo é possível, pois segundo Goleman, muitas experts em liderança, reforçam que (a qual ele atribui de verdadeira indústria de receitas) para tentar criar pessoas de negócios que possam buscar resultados ousados em realidade, estratégicos, financeiros, organizacionais, etc. O que podemos entender é que apesar de inúmeras definições, quando colocamos uma lado a lado da outra, em muitos aspectos elas se diferem, mas ao final e na essência, elas se complementam. Liderar é envolver e ter objetivos claros, compromisso e comprometimento, além de claro, habilidades para conseguir alcançar esses objetivos. O líder precisa ter técnicas de influenciar as pessoas, onde um determinado grupo ou equipe realize suas tarefas de forma ética, clara e rápido.

Para ter liderança, um bom líder é aquele que demonstra ser confiável, ser positivo e principalmente ser pró-atividade, além de ter uma comunicação eficaz, com uma visão orientada para o negócio. A capacidade de liderança exige dos líderes estarem dispostos a melhorar a cada dia e a fazer as coisas acontecer com criatividade, influenciando as pessoas a buscarem o resultado esperado com excelência.

2.1. TIPOS DE LIDERANÇA

Existem vários estilos de liderança, ou tipos de líderes, onde cada qual tem seu perfil, sua conduta diferente uma da outra, liderando de maneira diferenciada dependendo do líder. Podemos entender que a liderança é a arte de conduzir as pessoas ao objetivo comum, motivando, e, buscando cada vez mais, chegar ao resultado com excelência. Contudo, essa é a principal (sendo a mais importante) habilidade que ajudam um indivíduo a destacar-se tanto na vida pessoal quanto no trabalho.

Alguns estudos sobre o processo de liderança chegaram a algumas teorias bem simples no começo e ao longo dos estudos foi-se tornando muito complexa. Irei abordar de uma forma breve, alguns tipos de liderança tais como: teorias dos traços, as teorias comportamentais e o modelo contingencial.

A teoria dos traços tinha o objetivo de diferenciar o líder do não líder, baseado na característica que a pessoa apresentava. Esta característica relata que o líder nasce pronto, ou seja, quem tiver certas características seria um bom líder. Já quem não as possuísse seriam liderados. Essas características foram relatadas como sendo necessário para ser um líder: Traços físicos, traços intelectuais e traços sociais direcionados para a tarefa. Os traços físicos envolveriam a aparência, estatura, energia e força física. Já o traço intelectual estaria ligado a entusiasmo, autoconfiança e inteligência. E as qualidades pessoais, seria medida como a capacidade do indivíduo se adaptar, persistência e iniciativa.

Robbins, 2003, citado por Cavalcante, referencia que na teoria dos traços, podemos entender que a liderança é uma somatória de todas as características pessoais, e ainda se a pessoa possuíssem todas as características necessárias, não garantiria o sucesso completo do líder.

Já a teoria comportamental, divide-se em duas teorias: Teoria dos estilos de liderança e Teoria do grid gerencial.

Na teoria dos estilos, Robbins e Coulter, 1998 (segundo Cavalcanti, 2009, pág. 40) identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O estilo autocrático está ligado ao líder que é centralizador, onde os liderados não participam de decisões, e o líder é quem determina a tarefa e a metodologia do trabalho. Já no estilo

democrático, o líder envolve seus subordinados em todo o processo, dando mais responsabilidades a todos, delegando e dando feedback como forma de treinar os subordinados. Enquanto no estilo *laissez-faire*, este estilo de liderança, determina que não exista liderança, e assim o líder não lidera e nem exerce nenhuma influência sobre seus liderados.

O autor reforça que a teoria dos traços está relacionada à figura do líder, já a teoria dos estilos tem uma forte relação entre líder e liderado, onde o líder não pode liderar sem liderados, porém em nenhuma dessas garante o sucesso do líder.

Houve também estudos posteriores, com o intuito de descobrir qual destas teorias comportamentais, seria a ideal, porém os estudos não foram conclusivos, pois identificou que em algumas situações e momentos específicos, o líder autocrático trazia melhores resultados e desempenho da equipe, já em outros, se igualavam e/ou eram menores. Porém a motivação e satisfação dos liderados eram mais altas quando o estilo do líder era democrático do que o autocrático.

Já na teoria do grid gerencial, tem como premissa que o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e/ou para as pessoas. Em alguns momentos, o líder utilizaria uma técnica parecida com o estilo *laissez faire*, considerada uma administração empobrecida, em outras o foco é nas necessidades das pessoas, outrora ainda com uma administração democrática ou do tipo “gerência de equipes” sendo esta a mais próxima do ideal para este tipo de gerência.

Goleman Daniel, 2006, reforça que existem seis tipos de liderança: A liderança Coercitiva, onde os líderes exigem obediência; A liderança confiável são os que mobilizam pessoas em direção a uma visão; Ainda o autor reforça, sobre a Liderança agregadora, onde os líderes criam laços de amizade, laços emocionais e de harmonia; Liderança Democrática constroem um consenso por meio da participação de todos; Liderança de líderes agressivos esperam a excelência e autodireção, e por fim a Liderança de Conselheiros, onde esta prepara as pessoas para o futuro. Baseado na ideia de Goleman, podemos questionar: qual dos seis estilos de liderança, citado por Goleman é a melhor? Qual trará os melhores resultados? Será a coercitiva? Baseado no medo? Ou será aquela oposta, a agregador, o líder cria um clima de amizade, harmonia e companheirismo? Na verdade entendemos que um estilo de liderança utilizado em determinada equipe, e que tem boa aceitação, conseguindo trazer os melhores resultados, nem sempre este mesmo modelo será eficaz para outras equipes com o mesmo

resultado. O estilo que ideal, vai depender de grau, gênero e contexto de todo time além de culturas presente na organização, etc..

Cada um deve saber reconhecer em si mesmo o tipo de liderança que possui, ou seja, cada um possivelmente tenha um pouco de cada estilo abordado, porém terá um estilo que sempre vai predominar, pois são traços. E ainda que possamos enxergar e perceber em nós mesmos o tipo de líder que não queremos ser. O autor reforça que todos os líderes lideram sempre com mais de um estilo acima já destacado, e que os gestores, com o tempo podem e devem se adaptar esses comportamentos para gerar resultados poderosos com suas equipes. Para isso nós gestores precisamos conhecer, compreender cada um dos estilos citados e trabalhar todos, além de usar aquele que mais se identifica com você, ou seja, seu estilo próprio de liderar pessoas. Assim bem elucidado e trabalhado, você esta apto a liderar equipes e gerar resultados para sua empresa.

2.2 .GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A gestão de competências possibilita o aumento do desempenho de uma organização através da identificação e desenvolvimento individuais, e tem como objetivo aprimorar estas habilidades no âmbito de melhorar os resultados de uma determinada empresa.

Gilbert, 1978, (citado por Carbone, 2009) foi o primeiro a trazer a discussão, sobre a utilização deste conceito, pois ressalta que a competência humana é expressa em função do desempenho das pessoas no trabalho, o que envolve além do comportamento, também suas consequências, quanto á realização.

No meio organizacional, a utilização do termo “competências” são empregados de formas diferentes, sendo possível perceber a existência de duas correntes, sendo a primeira representada como estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes), no qual é atribuído para a pessoa como um pré-requisito para determinado trabalho, enquanto a segunda, não associa a competência a um conjunto de qualificações do indivíduo (diferente do primeiro), mas sim as realizações do indivíduo sobre aquilo que ele produz no seu ambiente de trabalho.

Baseado na ideia do autor acima citado, a definição de competências, é a junção destas duas vertentes.

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Carbone, Pedro Paulo, 2009. Página 43.

A competência humana é considerada uma combinação de conhecimentos e habilidades e atitudes, expressas pelo bom desempenho do profissional frente a uma tarefa dado a ele, gerando assim valor a pessoa e organizações.

As empresas hoje tem adotado um modelo de gestão por competências, onde visa orientar, direcionar seus esforços para captar, desenvolver, avaliar e planejar, nos diferentes

níveis da organização, quer seja individual, grupal e organizacional, onde as competências necessárias será o grande diferencial deste modelo de gestão para a busca de melhores resultados.

Existem diversas ferramentas onde podemos mapear as competências e este mapeamento é muito importante, pois tem o propósito de identificar falhas e lacunas de competências, ou seja, a “distância” entre a estratégia da empresa e os talentos/comportamentos que se tem internamente, existente nas organizações.

A gestão da competência, por sua vez, tem o objetivo de identificar e gerir perfis profissionais com o objetivo único de trazer um maior retorno a um determinado negócio, a uma organização, onde possibilita, identificar os pontos fortes nas pessoas, e, as oportunidades de melhoria suprindo lacunas e agregando conhecimento.

Gestão por competências é também gerir por conhecimentos.

O conhecimento pode ser visto como conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema pré-existente. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, seja reconhecendo essas informações, seja integrando-as. Carbone, Pedro Paulo, 2009. Página 80.

O autor refere-se que o conhecimento esta mais próximo da ação, e está diretamente relacionado ao uso inteligente da informação, podendo ser avaliado pela qualidade das ações ou das decisões a que leva.

Já Hessen (2000) citado por Carbone, argumenta que o conhecimento é a aproximação do sujeito e objeto, onde os dois (sujeito e objeto) dependem um do outro. Na mesma Linha de pensamento, o autor, Becker, também citado por Carbone, 2009, afirma que o conhecimento é uma relação entre o sujeito e o objeto.

Conhecer é transformar o objeto e transformar-se a si mesmo. O processo educacional que nada transforma está negando a si mesmo. O conhecimento não nasce com o indivíduo nem é dado pelo meio social. O sujeito constrói o seu

conhecimento na interação com o meio – tanto físico, como social. Carbone, Pedro Paulo, 2009. Página 81.

O mundo corporativo apresenta potencial infinito no cotidiano em desafios, eventos inesperados, onde o ambiente é infinitamente propício para o aprendizado.

Polanyi (1983) citado por Carbone 2009 identificou dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. Ele relata que o conhecimento explícito, é um modelo no qual é passível de transmissão sistemática por meio de uma linguagem formal, e esta diretamente ligada a eventos e objetos, indiferentemente do contexto, Já o conhecimento tácito, é pessoal, e está relacionado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado. Este último é expressado por um evento produzido por uma experiência de vida, onde inclui elementos cognitivos e práticos. O autor conclui que o conhecimento pode ser definido como “o processo” pelo qual uma organização coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento com o objetivo de atingir metas e resultados.

O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, por isso estão relacionados, onde se envolvem simultaneamente a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades principalmente as cognitivas, psicomotoras e domínio afetivo. A gestão do conhecimento por ter uma atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, está relacionada diretamente ao desenvolvimento de competências, e a competência uma vez desenvolvida, sempre esta em busca (por necessidade) novos conhecimentos.

Embora ainda pouco elucidado, pode-se perceber que a gestão do conhecimento e gestão das competências, parece que está relacionada quando se falam em estratégia, e conferem as organizações maior competitividade, para as empresas que possuem estes “recursos” raros e de enorme vantagem perante os concorrentes.

3.FEEDBACK

Quando o assunto é feedback, o tema é delicado, pois quem vai receber o feedback, tem medo de ser humilhado e/ou exposto, enquanto o outro que vai aplicar o feedback, teme que a pessoa que irá receber, passe a se ofender e criar um ambiente de rejeição pela pessoa.

O feedback é uma das mais poderosas ferramentas no mundo dos negócios. A forma como as pessoas dão e recebem um feedback é muito importante e pode ser benéfico ou maléfico se não aplicada de forma condizente e adequada.

Não podemos tratar um assunto tão sério e poderoso, simplesmente com baixa atenção, e sem sinceridade, ou simplesmente ignorar pontos a desenvolver, não sendo claro e objetivo, sem técnicas e coerência. Aceitar a crítica não é fácil, e muito mais difícil é tentar mudar.

A mesma dificuldade também está em quem precisa dar feedback, pois é um assunto muito delicado, pois falar sobre pontos fortes é fácil, porém quando precisamos falar de pontos a melhorar, comportamentos, não é fácil e é uma habilidade que poucos líderes possuem e que é de extrema importância para o desenvolvimento da carreira. Como falar sobre pontos delicados? Como entrar no assunto “pontos a desenvolver” de forma que o outro não se sinta ofendido? Como fazer com que o profissional absorva a “crítica construtiva” para realmente buscar a solução e, lá na frente fazer a diferença?

Goldsmith, Marshall et al, 2004, ensina em seu livro “Coaching – o exercício da Liderança, um sistema simples para dar e receber feedback de comunicação e que funciona em qualquer comportamento ou característica em relação aos quais nós queremos dar ou receber coaching. O modelo no qual o autor se refere é chamado de *Coaching 3x3*, e que funciona muito bem para os líderes, onde ele assegura que o feedback é equilibrado, rápido e contínuo e pode ser adaptado em várias situações nas quais um líder julgue necessário dar o feedback. Este modelo resume em apontar três pontos fortes e três pontos fracos (daí que se refere equilibrado), ao analisar performance e comportamento, pois irá direto ao assunto, onde irá realçar os pontos fortes e positivos, juntamente com os pontos fracos nos quais se desejam trabalhar.

“Em qualquer situação, se você realmente parar para pensar, existem literalmente dezenas de pros e contras em relação ao comportamento de alguém”. Goldsmith, Marshall, et al, 2004, pag. 313.

Temos muitos pontos fracos a melhorar a todo o dia. Quando o autor limita-se a esta regra, se assim podemos dizer, ele refere-se aos pontos fracos que num primeiro momento vem em sua mente, e, que possivelmente, estes pontos, são os mesmos apontados por todos de uma organização, quando se refere a comportamentos.

É fácil falar de pontos positivos e fortes de uma pessoa, e muito difícil quando temos que apontar um ponto fraco e/ou comportamental (e às vezes somos deficientes ao falar deles, não deixando claro), contudo quando optamos por esse modelo, equilibramos a crítica e quem recebe o feedback, se sentirá mais a vontade para receber, apoiada ao mesmo tempo, obtendo orientações valiosas para desenvolver os pontos a trabalhar. Isso é de extrema importância para o líder e para a pessoa que esta recebendo o feedback.

Este modelo de feedback limita-se a apenas três pontos fracos e fortes (não peça uma dúzia de pontos fortes e pontos fracos), pois quem vai receber, pode não se lembrar de mais pontos fortes e não ter condições de lembrar de muitos pontos fracos a trabalhar, pondo em risco todo o processo de melhora, e permite que o liderado ao receber três pontos a melhorar, corrija o curso, e tenha foco nos acertos.

Blanchard, Ken (2011, pag. 126) descreve: “O principal motivador das pessoas é receber feedback sobre os resultados”

O autor acima relata a importância contínua de dar feedback, sendo esta, uma poderosa ferramenta onde os liderados com objetivos claros, sempre estarão orientados para a busca da meta, ao invés de ter aquelas avaliações de alto desempenho adotadas por muitas empresas e que a seu ver não serve para nada, pois muitos líderes se apoiam na ideia de que se eles avaliarem bem todo o seu pessoal, eles próprios serão mau avaliado, e com isso distorcem a verdadeira situação. O autor, ainda reforça que os gestores pressupõem que o seu pessoal, sua equipe, sabe o que se espera deles.

Ele ainda faz uma comparação, onde sem clareza e sem comunicação eficaz através de feedback, é como jogar golfe a noite, sem ver o buraco da bola, e quando são questionados se saíram bem, eles simplesmente dizem assim: “Não sei, mas a sensação foi boa”. Na verdade sem o processo contínuo e claro de feedback, não chegamos a lugar algum.

O feedback é uma das mais poderosas ferramentas no mundo dos negócios. A forma como as pessoas dão e recebem um feedback é muito importante e pode ser benéfico ou maléfico se não aplicada de forma correta. Não podemos tratar um assunto tão sério e

poderoso, como: “olhe o que você fez” ou “preste atenção” sobre seus pontos frágeis, sem técnicas e coerência. Aceitar a crítica não é fácil, e muito mais difícil é tentar mudar.

A mesma dificuldade também está em quem precisa dar feedback, pois é um assunto muito delicado, pois falar sobre os pontos altos e baixos de performance e/ou comportamentos, não é fácil e é uma habilidade que poucos líderes possuem e que é de extrema importância para o desenvolvimento da carreira. Como falar sobre pontos delicados? Como entrar no assunto “problema” de forma que o outro não se sinta ofendido? Como fazer com que o profissional carregue aquele argumento para realmente fazer diferente e, lá na frente, fazer a diferença. A questão é: inicie o feedback e fale, pois é mais fácil, não falar. Adiar o feedback ou não dizer a verdade, esconder pontos fracos e falar somente o ponto forte, etc..

Bee Roland, 2000, ainda atribui o feedback a uma crítica construtiva, onde precisa ter o locutor e o interlocutor, onde a crítica é parte fundamental do processo que tem como foco principal de orientação as pessoas que se apresentam comportamentos não adequados a uma determinada situação. Ele ainda acrescenta que todos nós a todo o momento estamos recebendo algum tipo de feedback em nosso dia a dia.

Criticar é parte integrante da comunicação efetiva, isto é, daquela que pressupõe um locutor e um interlocutor. A crítica é ligação entre as coisas que você faz e diz e a compreensão do impacto que as mesmas exercem sobre as outras pessoas. Quando o objetivo é influenciar pessoas no trabalho, saber criticar adequadamente é talvez a habilidade interpessoal mais significativa que se pode desenvolver... (Bee Roland, 2000. Pag. 9).

O autor acima reforça que a crítica deve ser de forma construtiva que venha construir um entendimento a pessoa que recebe, pois fornece informações valiosas sobre comportamentos e desempenhos com base no real objetivo vivenciado pelas duas pessoas, de tal maneira que a pessoa que é criticada ou que recebe o feedback, possa manter uma atitude positiva em relação a situação que ocorreu o feedback.

Fischer, Roger 1999, reintera sua ideia, que adotar uma rotina onde possamos reconhecer as pessoas, aconselhar e treinar, são os papéis ideais de um bom líder, porém pode ser muito difícil, sob todos os aspectos, tentar influenciar as pessoas, a se dedicarem em um

trabalho em equipe, também não é fácil. Ele ainda reforça que nós temos a oportunidade de aprender com todos e a todo o momento, qualquer que seja a sua tentativa de melhorar nosso modo de trabalhar em grupo.

Podemos constatar que o feedback é importantíssimo para o desenvolvimento comportamental além de realinhar condutas de pessoas que em algum momento não esta em acordo com as “normas” das empresas. Porém só irá ser positivo, se as pessoas ouvirem e trabalharem de forma construtiva para o aprimoramento tanto profissional, pessoal e comportamental.

4.EQUIPES

Cada indivíduo, trás em si a automotivação, e, esta é sem dúvida a ação que gera o autodesenvolvimento. Para enfrentar as dificuldades atuais, o grande desafio das organizações, é a busca constante de pessoas competentes e auto criativas. A empresa por sua vez, promove de uma forma constante, a valorização de seus colaboradores, promovendo uma política organizacional com o intuito de desenvolver seus colaboradores, dando a oportunidade destes assumirem papéis de responsabilidades dentro das empresas melhorando o desempenho de cada um para alcançar os objetivos pessoais e profissionais, onde sem dúvida os líderes são os verdadeiros propagadores, ainda com papel importante na motivação de seus liderados, sem um modelo único para isto, mas trabalham com as diversas personalidades que tem, além de ser um bom administrador e facilitador no meio.

O líder também é o responsável por promover a formação de uma equipe, além é claro de seu desenvolvimento, onde todos alinhados buscam a execução perfeita de uma tarefa com bons resultados. A formação de equipes de trabalho não é uma tarefa fácil, mas de grande importância para uma boa formação de equipes, que se dá através da busca de pessoas habilitadas para atuar em conjunto, com um mesmo objetivo, na busca de uma mesma meta.

Deve-se levar em conta, o conhecimento, as competências e habilidades de cada uma das pessoas que irão fazer parte dela levando em consideração a diversidade de oportunidades, personalidades que cada um pode contribuir. O autor abaixo, afirma que:

“...equipe é um conjunto de pessoas com habilidades diferentes que se complementam, trabalhando juntas com o mesmo foco, assumindo assim a responsabilidade na entrega dos resultados. Logo, todos os membros das equipes devem saber qual é a estratégia da empresa e o que se espera de cada um deles”. (Ser mais equipe com equipes de alto Desempenho, 2012 pag. 165).

O autor acima relata que equipe é um ou grupo de indivíduos ou um conjunto de pessoas, que são designadas na realização de um trabalho ou tarefa em comum. Temos vários exemplos de equipe, e, podemos citar, por exemplo, no esporte, onde um grupo de duas ou mais pessoas que juntas, tomam parte de uma competição esportiva.

Já o trabalho em equipe é onde um grupo de pessoas são designadas para realizar uma mesma tarefa e trabalharem em conjunto onde vão se dedicar em realizar a tarefa, onde um dos participantes assume a liderança para a condução desta equipe.

Equipe também pode ser multidisciplinar, onde cada membro da equipe que por sua vez formam um grupo, onde ali reúnem especialistas de diversas áreas, permitindo assim a abrangência e troca de conhecimentos e experiência, na busca do mesmo objetivo.

Encontramos também em diversas literaturas, a palavra ou expressão "staff", nome oriundo do inglês, que significa: pessoal, grupo ou corpo de assistentes, corpo docente ou ainda, quadro de funcionários. Essa sigla é muito usada no Brasil para nomear uma equipe de suporte ou apoio e são designadas para desenvolver determinadas tarefas.

Em várias literaturas, encontramos diferenças entre grupos e equipes.

Moscovici, Fela, 2007, relata que diversas organizações possuem em seu quadro grupos. Equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência. Existem grupos e equipes. Mas como distingui-las?

A autora reforça que um grupo pode ser considerado equipe, quando o grupo compreende seus objetivos e todos estão engajados na busca da realização destes objetivos de uma forma em conjunto, compartilhada, onde a comunicação é única e verdadeira, além da confiança que todos têm entre si.

Um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas. Esse novo modo de funcionar torna-se tão natural que deixa de ser ferramenta disponível para utilização somente em circunstâncias específicas. É a característica da equipe em todas as ocasiões, em todos os processos grupais que passa a prevalecer. Os níveis de tarefa e sócio-emocional tendem a harmonização de procedimentos. Moscovici, Fela, 2007. Página 6 e 7.

Já o autor Carlos Basso, 2012, cita no livro Ser mais com equipes de alto desempenho, diz que nos últimos anos, as empresas viveram rápidas mudanças organizacionais, e, isto vem colocando em prova todos os líderes e gestores, exigindo deles, uma atenção maior quanto à formação e desenvolvimento de suas equipes.

Entendemos que grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns e, em geral, se reúnem por afinidades. O respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram no grupo produzem resultados de aceitáveis a bons. Já a equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. (Ser mais equipe com equipes de alto Desempenho, 2012 pag. 67).

A formação de equipes precisa levar em conta necessariamente as competências e habilidades individuais, para um bom desempenho da tarefa e conseqüentemente o cumprimento das metas.

Existem grupos com metas iguais, e em comuns, mas que, no entanto não são caracterizadas como equipes. O que o autor reforça que grupos ainda que se considerem como equipes, o trabalho não ocorre como equipes, pois não existe a participação, o comprometimento e principalmente o envolvimento de todos para a execução da tarefa e busca de um resultado. O que se vê na prática, é o agrupamento de diversas pessoas que apoiam uns aos outros, mas que em geral são liderados por diferentes gerentes e supervisores, que não atuará em equipe, se estes também não estiverem unidos em torno do mesmo objetivo.

O autor ainda reforça que o real e verdadeiro trabalho em equipe se solidifica e é eficaz quando há uma interdependência, ou seja, quando todos trabalham em assuntos de importância, onde todos assumem seu papel. Também onde a confiança é a palavra de ordem, pois confiança cria um ambiente de credibilidade; Relata sobre a liderança, onde o gestor é comprometido com a melhoria do desempenho da equipe a ponto de assumir riscos; E por fim a influência é compartilhada e a decisão é em conjunto, pois todos são envolvidos e concordam em participar.

Equipes precisam ter todas estas características acima citada, para se diferenciar de grupos. Ainda ter uma comunicação clara, propósitos claros, onde a visão, missão e metas da equipe são sempre bem definidas e aceitas por todos e que exista necessariamente um plano de ação. Precisa ouvir com atenção, perguntas eficazes, onde as divergências são civilizadas, ou seja, quando há divergência, a equipe sente-se a vontade com isso e não evita e não reprime o conflito. Ainda todos precisam ter seus papéis e tarefas bem definidas dentro da atividade, comunicação aberta, todos devem sentir-se livres para se expressar, onde a

liderança é compartilhada, e como existe uma diversidade de estilos, todos devem participar, pois cada um pode contribuir de forma autêntica a para chegar aos resultados propostos.

4.1.EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Equipes de alto desempenho são para as empresas, sinônimos de produtividade, resultados atingidos e conseqüentemente lucratividade.

Formar uma equipe de alto desempenho requer muita disciplina e dedicação por parte da empresa e também de uma liderança. Precisa investigar se o líder é capaz de gerir essa equipe, se está preparado para mediar os conflitos, gerir os egos e frustrações. Estes quesitos, esta no “pacote” de ações de um bom líder. Porém ainda acima de tudo, o líder precisa conviver e gerenciar diversidades de gêneros, pensamentos dinâmicos, convivendo em um mesmo ambiente.

Equipes de alto desempenho são criadas com uma missão ou propósito em mente. Este propósito ou missão dever ser exposto na forma de um documento escrito para que possa ser compartilhado e comunicado de forma clara. A ideia de usar equipes para resolver problemas e alcançar resultados é baseada, em parte, em um conceito de que o poder do cérebro coletivo é muito superior à capacidade de qualquer indivíduo. As equipes de alto desempenho são motivadas pelo desafio de alcançar resultados extremos dentro de um curto espaço de tempo. (Ser mais equipe com equipes de alto Desempenho, 2012 pag. 13).

A formação de equipes de alto desempenho possui características e comportamentos que não se encontram em equipes comuns. A visão de todos é compartilhada onde o objetivo é comum a todos, ou seja, a ideia de um vale para todos, e todos apoiam e compartilham uma visão comum; Comunicação em todos os níveis e direção, qualidade total nos processos e métodos, onde não se permite, ou permite o mínimo possível de erros; Autodirigida, prazo é fundamental, onde o tempo é determinado; Zona de conforto, onde o medo do novo não existe em equipes com esta formação, e o envolvimento precisa ser Global, onde todos conhecem as suas responsabilidades.

A busca por grandes resultados é unânime no mercado dos negócios onde a disputa do mercado é intensa. A melhor maneira de alcançar as metas de desempenho é formar uma equipe de alta performance, auto gerenciável e que esteja preparada para este desafio intenso.

E é neste contexto que o líder é primordial. Quando se trata de equipe, é fundamental trabalhar com os mesmos propósitos e objetivos.

Sua formação se dá com muita disciplina, trabalho, e grande esforço por parte das empresas e líderes.

Cada ser humano, ao nascer, adquiriu uma competência dentro de si, de acordo com o ambiente em que foi criado. Estas informações, desde o seu nascimento, servem de base para sua formação. Cada ser humano possui um comportamento e habilidade específica, porém não imutável. Para mudar o processo, é maior, requer mais tempo e talento.

Uma equipe de alto desempenho é aquele grupo que não pensa mais em sua individualidade, mas valoriza o papel de todos, porque já se assumem como profissionais competentes, maduros e produtivos. Todos têm o mesmo patamar de responsabilidade e de excelência na prestação de serviços e não precisam de pessoas para estimular a execução de suas tarefas, é apenas necessário um “focalizador de metas e objetivos”. (Ser mais equipe com equipes de alto Desempenho, 2012 pag. 279).

A autora acima reafirma que para se chegar neste nível, e conseguir ter uma equipe assim, precisa contar com uma gestão com muita competência e segurança, pois ser um focalizador de metas exige sabedoria e amadurecimento.

Todo o líder que tem equipes neste estágio necessita pontos de atenção, como por exemplo, selecionar as pessoas com competências correlacionadas as respectivas funções; também as pessoas que serão selecionadas, devem ser consideradas e somadas suas competências e pontos fortes, as necessidades da equipe, de maneira que as competências destas novas pessoas que irão fazer parte da equipe venham para serem somadas com as competências já pré-existentes;

Precisam ser valorizadas suas individualidades, de modo que venham a valorizar sua cooperação e não seja uma competição dentro da equipe. Também de extrema necessidade dar os méritos a quem merece e feedbacks positivo e/ou negativo, de forma a assegurar o desenvolvimento individual de cada um.

Sempre o foco em equipes de alto desempenho, será o líder, pois não existe uma equipe de alto desempenho se o líder for fraco.

O líder precisa estar munido de ferramentas que desenvolva seu time. O líder precisa estar preparado para gerir, essas pessoas, pois elas necessitam de feedback constante para que possam se guiar e implementar as habilidades e competências que apresentem algum tipo de deficiência, possibilitando uma atuação com nível de excelência. Estimular colaboradores desmotivados, buscar formas de manter a equipe com alto nível de motivação é de extrema importância e responsabilidade de um grande líder.

A comunicação, precisa ser clara e objetiva.

É fundamental contar com pessoas de diferentes personalidades e habilidades em uma mesma equipe, para se ajudarem e complementarem em tarefas que exigem uma colaboração mútua. Além do que essa diversidade de perfis e habilidades possa trazer algum tipo de conflito, o líder precisa estar preparado para lidar com essas diversidades, Além de estimular a todos da equipe a buscar soluções para problemas diferentes é sem dúvida essencial ao cargo do líder, pois este quesito é comum e constante dentro de equipes.

5. MOTIVAÇÃO

Quando nos deparamos com uma promoção para o cargo de liderança, sabemos que o nosso resultado “sai” de nosso controle direto, para as mãos de nossos colaboradores, e o desempenho individual de cada um é imprescindível para a busca das nossas metas. Neste momento nos deparamos com pessoas que dão o melhor de si, enquanto outras fazem somente o mínimo e necessário.

Mas por que isto acontece?

Stoner e Freeman, 1999, citado por Cavalcanti, Vera Lucia, diz que a motivação, refere-se aos fatores que provocam, canaliza e sustenta o comportamento de um indivíduo.

É notória, em muitas pessoas, que a motivação aumenta em vez de diminuir. Elas são fortalecidas por si mesmas, e cada vez mais tem esta motivação é intrínseca. Em vez de buscar o descanso, ou simplesmente acomodarem-se, a pessoa se torna mais ativa. O crescimento, tanto pessoal quanto o profissional, se torna por si mesmo um processo contínuo e recompensador. Desenvolvem a criatividade em qualquer campo, ou o mais importante, simplesmente a ambição de ser um “ser humano” ainda melhor através da motivação.

Uma pesquisa realizada por McClelland, citada no livro de Cavalcante, Vera Lúcia, sobre os padrões motivacionais nos indivíduos, identificou e classificou em três tipos de necessidades: Realização, afiliação e poder. Quando o autor fala em realização, ele refere-se á necessidade contínua do ser humano em atingir metas e superar os desafios. Já a afiliação esta intimamente ligada a necessidades sociais, afiliação a relacionamentos e pertencimento, ou seja, a necessidade de pertencer. E por fim, o poder é a necessidade de influenciar as pessoas e situações.

Em momentos diferentes, somos influenciados por necessidades diferentes de acordo com a situação. Porém, cada indivíduo possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade, desenvolvida ao longo da vida, a partir de sua história e experiências, englobando a família, escola, religião e cultura na qual cresceu. (Cavalcante, Vera Lucia, et al, 2009, pag. 92).

A ideia do autor enfatiza que os humanos não ficam simplesmente com um único processo de motivação a vida inteira. Vai depender da situação e do momento em que estamos vivendo, a necessidade é pessoal, e cada um tem a necessidade de uma forma de motivação, dependendo de fatores externos, como: família, escola, trabalho, entre outros, e que isso muda ao longo da vida. Muito se sabe que a motivação não é simplesmente o querer e fazer.

O processo como um todo de motivar-se, é muito mais amplo do que sabemos. Envolve fenômenos, emocionais, biológicos e sociais, onde estes três elementos, nos direciona e mantém comportamentos relacionados com as metas e resultados nas organizações.

Motivar-se é fazer com todos nós sejamos o melhor, extraímos o melhor de nós em qualquer situação, seja profissional, seja relacionamentos conjugais, estudos, exercícios físicos seja socialmente, enfim, fazer com que o indivíduo seja capaz de alcançar o que deseja, de forma ética sem passar por cima de outras pessoas. A motivação é um elemento essencial para qualquer ser humano que deseja se desenvolver, pois segundo o já exposto, sem motivação, fica muito mais difícil cumprir as tarefas do dia a dia.

Goelman, Daniel, et al, 2006, afirma que uma das principais características pessoal de todos os líderes é a motivação. Eles procuram realizar além das expectativas, as suas e as de quaisquer outros. Goleman, afirma que muitas pessoas têm fatores externos que os motivam, sendo estes altos salários ou a posição que ocupa etc. Porém os verdadeiros líderes são motivados por um desejo continuamente de realização.

Mas como podemos encontrar pessoas e identificá-las com grande poder de motivação devido ao impulso de realização ao invés de recompensas externas? Goleman, afirma que o primeiro sinal é a paixão pelo trabalho, onde fazem com compromisso, são criativos e aceitam desafios, tem amor pelo aprendizado são orgulhosos pelo resultado final do trabalho realizado, além de demonstrarem energia para melhorar sempre. Elas elevam sempre o poder de atuação, procurando sempre fazer de uma forma inovadora e rápida. Já as pessoas com baixa motivação de realização, são muito confusas sobre os resultados, não inovando, senso de criatividade, quase zero e se acomodando com a situação e com os resultados obtidos.

Jose Augusto Corrêa cita no livro Ser mais com equipes de alto desempenho, 2012, que a motivação apesar de complexo o tema, se resume simplesmente em: motivo para a ação, porém em muitos casos é tratado de um forma complexa ao extremo. O autor reforça a ideia

de que os líderes necessitam de conhecer todo o seu time, e simplesmente deveriam saber quais são os motivos que levam as pessoas a executarem a ação. E para chegar a esta resposta, o líder deveria se perguntar: “por que esta pessoa está executando esta atividade?” “por que esta pessoa está na empresa?”. Algumas respostas deste motivo com certeza viriam á tona, como: reconhecimento pessoal, aumento na renda familiar e pessoal, foco em algo material onde precisa de dinheiro para comprar, completar os estudos, dentre outros.

Para motivar de maneira eficaz, o líder deve demonstrar a pessoa que as atividades que ele executa a aproximam do que ele busca, ou seja, as AÇÕES aproximam a pessoa do MOTIVO. José Augusto Corrêa, Ser mais com equipe de alto desempenho, 2012. Página 176.

Cada membro da equipe reage a um tipo de estímulo, pois possui personalidade diferente uma da outra, então o líder precisa individualizar cada um em suas motivações, e isto precisa ser feito pelo líder sem ser terceirizado e de forma contínua, pois o líder é que conhece cada integrante de sua equipe e tem a habilidade para tal. Se o motivo for de cunho salário, e o líder não ter a autonomia para aumentos de salários, ele, precisa motivar a pessoa, com um plano de ação sobre finanças, e que o liderado de uma forma organizado e disciplinado, consiga “esticar” seu salário e busquem a assertividade e efetividade, onde consiga realizar os seus sonhos e conquistar o que deseja.

“Um dos principais motivos de desmotivação das pessoas é quando elas perdem o objetivo de mente ou quando veem que eles são improváveis...” José Augusto Corrêa, Ser mais com equipe de alto desempenho, 2012. Página 176.

Manter-se motivado quando tudo está bem é fácil, porém buscar a motivação quando estamos mal é muito mais difícil e tarefa árdua para muitas pessoas. Quem consegue motivar-se em momentos ruins, é que os separa dos demais e torna-se diferente dos outros, pois a motivação é a energia que todos deveriam ter, e sem dúvida a chave do sucesso pessoal e profissional.

6.CONCLUSÕES

Diante do trabalho apresentado, podemos concluir que as mudanças estão ocorrendo de uma forma muito rápida no mundo atual e corporativo, e, isto, está intimamente ligado à vida profissional do líder e do liderado, na busca constante da preparação da carreira, para lidar com as adversidades cotidianas.

Devido a grandes variações nos últimos anos quanto ao modelo de gestão, fez com que as empresas exigem do seu profissional, no papel do líder, um preparo cada vez mais e melhor. O líder deve estar preparado para conduzir equipes na busca de metas e resultados, e a torná-las equipes de alto desempenho. Devem buscar um preparo intelectual, preparo das habilidades de gerir pessoas, conhecer muito de pessoas e seus diferentes perfis, pois uma equipe é muito diversificada, e, com muitas pessoas que pensam diferentes, porém com habilidades e competências que se complementem na busca do resultado.

Contudo quem realmente faz a diferença na preparação da equipe, onde tem a premissa e poder de persuasão, levando grupos e equipes a se tornarem, verdadeiras EAD (equipes de alto desempenho), ficando claro nesta revisão que é o líder. O trabalho mostrou que o líder tem papel fundamental neste processo, e ele é parte fundamental no processo de desenvolvimento de sua equipe.

Também o trabalho mostrou através da revisão bibliográfica, que se o líder, não estiver preparado, e se não exercer seu papel real de liderança, não persuadir, não desenvolver as pessoas, não reter talentos nas empresas, não conduzir liderados, e não fazer e sentirem parte do processo, com certeza, vai levar a geração de um quadro de frustração para a equipe.

Os gestores tem papel fundamental neste processo, onde eles devem exercer com excelência sua liderança, onde com bom gerenciamento, com muita liderança, mantendo os liderados motivados (através de algumas técnicas abordadas nesta revisão), observando as turbulências do mercado, motivando, mostrando a todos que são capazes de se superar, sobretudo desenvolvendo sua equipe, dia após dia, através dos ensinamentos, aprendizados, feedback, etc., poderá conduzi-los a perfeição ou tão somente a ser equipes EAD.

Ficou claro que a motivação é pessoal e intrínseca, e de grande sucesso em todas as organizações, além de diminuir estresse das pessoas, porém o líder deve estimular seu time e manter motivação em alta.

No dia a dia os líderes passam despercebidos, e acabam em algumas situações, não observando um liderado com baixa motivação, e, acabam por não tratar de forma adequada caso a caso e com isto, com esta falta de observação individual, acabam não entendendo e não conseguem extrair o máximo destas pessoas.

Diante de todas as metas e objetivos que somos cobrados e encaramos diariamente, esta pressão é comum, dentro de qualquer empresa, pois todas dependem dos resultados para sobreviverem, Ficou explícito no trabalho apresentado que o líder tem a responsabilidade, dentro das empresas, no desenvolvimento de pessoas, pois ele precisa, focar no trabalho que a ele é confiado, ter cada vez mais atitudes positivas e conduta correta diante de qualquer situação.

Através desta revisão, também ficou claro, que a formação e integração de uma equipe (média ou grande porte) são papel de responsabilidade dos líderes, sendo uma tarefa inerente ao cargo de liderança, sendo um grande desafio nos dias atuais. Um bom líder deve saber ouvir, argumentar, contra argumentar, aceitar as diferenças entre pessoas (sobretudo as que se manifestam com ideias melhores que a sua) ter humildade para isto, dentre de outros requisitos.

Concluimos que para se trabalhar em equipe é necessário cada um, tanto líder quanto liderado, observar e perceber as diferenças inerentes a cada pessoa da equipe e, sobretudo aceitar e respeitar as diferenças. Assim o ambiente de trabalho, fica muito melhor, com pessoas motivadas, metas e resultados alcançados em conjunto, pois equipe de alto desempenho, trabalham para que os resultados sejam conquista de todos.

REFERÊNCIAS

- BEE, Roland. **Feedback**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: Como Criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.
- CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FISCHER, Roger *et al.* **Como Liderar sem estar no comando**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GOLDSMITH, Marshall *et al.* **Coaching: o exercício da liderança**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- LIDERANÇA, **Os melhores artigos da Harvard Business Review**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.
- MAXWELL, John C. **Líder 360°. Como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro: Editora Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo. A multiplicação do talento humano**. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 2007.
- PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- Ser mais com equipes de alto desempenho. **Como recrutar, selecionar, treinar, motivar e dirigir equipes para superar metas**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

