



PAULO RAFAEL BORNEMANN SILVEIRA

O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira
Orientador

Curitiba - PR

2017

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **O Papel do Líder no Desenvolvimento de Pessoas**, elaborado por Paulo Rafael Bornemann Silveira 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: ____de_____de 2017

Banca Examinadora:

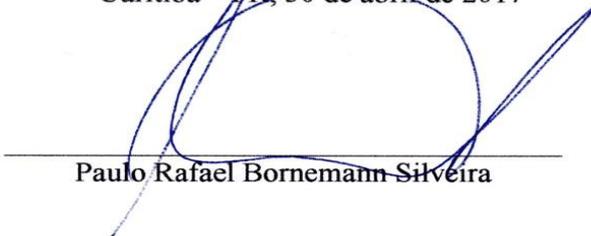
Professor Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Professor Cláudio de Souza Pereira
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Paulo Rafael Bornemann Silveira, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 1/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 24/07/15 a 30/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado, O Papel do Líder no Desenvolvimento de Pessoas é autêntico e original.

Curitiba - PR, 30 de abril de 2017



Paulo Rafael Bornemann Silveira

Para Kelly Silveira, por seu amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pela compreensão e apoio, assim, permitindo-me concluir este trabalho.

À minha empresa e aos meus líderes, que me oportunizaram a realização do curso.

À minha equipe, que, além de fonte de inspiração, foi, sempre, brilhante, mesmo nas minhas ausências.

RESUMO

O presente trabalho, um estudo de caso participante, dedicou-se a estudar os aspectos da liderança no desenvolvimento de pessoas. A problematização buscou respostas ao papel do líder na formação de pessoas e equipes. Por meio da teoria, pesquisou-se a respeito de qual seria esse papel e, entre as ferramentas de liderança e formação de pessoas, foram individuadas as de *coaching*, *feedback*, motivação e *empowerment*. Na pesquisa de campo, foram aplicadas entrevistas que objetivaram relacionar a teoria com a prática e conhecer as especificidades das equipes da empresa estudada. Por fim, individuou-se uma proposta aplicativa que pode ser utilizada por líderes que pretendem, assim como o autor, contribuir para o crescimento de suas equipes.

Palavras-Chave: Liderança. Desenvolvimento de pessoas. *Coaching*. Equipes.

ABSTRACT

This work, a participant case study, was dedicated to studying leadership aspects in the development of people. The discussion seeks answers regarding the role of the leader in people and team formation. Theory was researched in order to better understand this role and within its tools we found coaching, feedback, motivation, empowerment. The field work involved conducting interviews with the aim of articulating theory and practice and understanding the specificities of the teams of the studied company. Finally, we offer an applicable proposal that can be used by leaders who intend, as well as this work's author, to contribute for the growth of their teams.

Keywords: Leadership. People development. Coaching. Teams.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistema pessoal.....	23
Quadro 1 - Acampamentos.....	24
Quadro 2 - As quatro etapas do processo de <i>coaching</i>	27
Quadro 3 - Janela do Johari.....	31
Quadro 4 - Perguntas de <i>coaching</i> para chefes.....	34
Figura 2 - Liderança situacional	35
Figura 3 - Avaliação da prontidão do cliente	36
Figura 4 - Plano de jogo para <i>empowerment</i>	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	TEMA.....	11
1.2	PROBLEMA.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	11
1.3.1	Geral.....	11
1.3.2	Específicos.....	11
1.4	HIPÓTESES DA PESQUISA.....	11
1.5	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	12
2	LIDERANÇA.....	14
2.1	TEORIA DOS TRAÇOS.....	14
2.2	TEORIA DOS ESTILOS.....	14
2.3	LIDERANÇA SITUACIONAL.....	14
2.4	LIDERANÇA CARISMÁTICA.....	15
2.5	LIDERANÇA VISIONÁRIA.....	15
2.6	LIDERANÇA TRANSACIONAL.....	15
2.7	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	15
2.8	LIDERANÇA SERVIDORA.....	16
2.9	LIDERANÇA COMPARTILHADA.....	16
3	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – O PAPEL DO LÍDER.....	17
3.1	CONTEXTO.....	17
3.2	O PAPEL DO LÍDER.....	18
3.2.1	Selecionar Pessoas.....	19
3.2.2	Fixar expectativas.....	20

3.2.3	Motivar	20
3.2.4	Desenvolver pessoas	21
3.2.5	<i>Coaching</i>	26
3.2.6	<i>Empowerment</i>	37
4	METODOLOGIA	39
5	PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	40
6	PROPOSTA APLICATIVA	43
7	CONCLUSÕES	45
	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Liderança e Desenvolvimento de Pessoas.

1.2 PROBLEMA

Ao considerar todas as atribuições do líder e a dinâmica do poder em sua relação com os subordinados, qual é o papel desse líder e que ferramentas ele deve utilizar para desenvolver pessoas na empresa X?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

O principal objetivo deste trabalho foi investigar o papel de atuação do líder no desenvolvimento de pessoas na empresa X.

1.3.2 Específicos

- Delimitar a atuação do líder como desenvolvedor de pessoas.
- Revisar as principais teorias sobre desenvolvimento de pessoas.
- Identificar melhores práticas de atuação de líder desenvolvedor na empresa X.
- Elaborar conjunto de sugestões para ser utilizado por líderes na empresa X.

1.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

Em consonância ao atual contexto das organizações, o presente trabalho busca delimitar e investigar como deve ser a atuação do líder como formador de pessoas. Assim, presume-se:

- O líder não deve desenvolver outras pessoas, esse papel é de terceiros.

- O líder, utilizando determinadas ferramentas, pode desenvolver pessoas.
- O papel do líder é estimular seus liderados ao autodesenvolvimento.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa bibliográfica limitou-se às teorias de administração e à psicologia que envolve temas, desenvolvimento de pessoas, motivação, aprendizagem, liderança, *coach* e empoderamento. A pesquisa de campo foi realizada na forma de estudo de caso em uma determinada empresa.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O impacto observado no comportamento humano, em um mundo onde inovações acontecem todos os dias, em que novas e mais informações – acessíveis e compartilhadas a velocidade de um clique – atingem pessoas em volume jamais observado, bem como se dá a busca frenética, pelas organizações, em sustentar lucros em constante evolução num mercado cada vez mais competitivo, exigiu do profissional maior capacidade de desenvolver-se e transformar-se para exercer novas competências, múltiplas funções e novas tarefas. Responder às demandas criadas pela dinâmica conturbada dos tempos atuais passou a ser questão de sobrevivência na “selva” corporativa.

O líder inserido neste contexto, de produzir melhores resultados com recursos cada vez mais escassos, percebe que, para alcançar seus objetivos, precisa desenvolver sua equipe. Mas como atuar para ser um agente de desenvolvimento e transformação quando as pessoas se comportam, reagem a estímulos, aprendem e motivam-se de maneiras distintas? Assim, a relevância deste trabalho dá-se à medida que buscou solucionar essa questão e apoiar o líder diante de tal desafio.

Liderar é considerado algo tão complexo que é classificado como arte pelo senso comum e autores. Formar pessoas, da mesma forma, é um assunto abrangente e é estudado em infinitudes de obras e teorias. Há autores, como Paulo Freire, que dedicaram suas vidas ao tema. Por isso, este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, nem a esperança de apresentar uma receita pronta que possa ser aplicada com sucesso em todas as situações. Pretende-se, sim, promover uma reflexão sobre o papel de líder formador ao reunir um

conjunto de informações atualizadas e pertinentes à temática para que possa, a partir da sensibilidade do gestor, ser aplicado em suas equipes.

2 LIDERANÇA

Liderança, segundo Macêdo (2012, p.1162), “é a arte de educar, orientar e estimular pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”. Yukl (1998) propõe que liderança é um processo de influência exercido entre membros de um grupo. O assunto, devido à sua relevância na sociedade e, mais especificamente, no mundo dos negócios, tem sido objeto de infinitudes de estudos e publicações das mais variadas e até mesmo contraditórias abordagens. Nesse sentido, apresenta-se, a seguir, as principais teorias sobre liderança, desse modo, buscou-se delimitar àquelas que apresentam maior consenso entre autores, relevância e aplicabilidade.

2.1 TEORIA DOS TRAÇOS

É a abordagem que, conforme Macêdo (2012, p.1290), “foi alimentada pela crença de que líderes eficazes apresentavam traços distintos, que os diferenciavam das outras pessoas. Esses traços iniciavam-se por características físicas, passando por características intelectuais, chegando até os dotes profissionais”.

2.2 TEORIA DOS ESTILOS

Macêdo (2012, p.1297) apresenta o conceito dessa abordagem como “um movimento para identificação dos comportamentos apresentados pelos líderes”. Desenvolveram-se, no período após a Segunda Guerra Mundial, diversas pesquisas demonstrando perfis de liderança que contrastavam entre um perfil com maior tendência a preocupar-se com as necessidades e desejos do grupo e outro com foco em resultados da produção. Buscou-se, então, reconhecer um padrão de comportamento que resultou nos chamados estilos de liderança democrático e autocrático. O estilo autocrático é aquele que apresenta maior centralização na tomada de decisões, pouca comunicação com a equipe e maior foco na realização da tarefa. O estilo democrático tem características como preocupação com as relações interpessoais e decisão compartilhada.

2.3 LIDERANÇA SITUACIONAL

Nasce, segundo Macêdo (2012, p.1309), a partir do questionamento de pesquisadores se “determinado estilo de liderança seria eficaz em toda e qualquer situação”. Essa abordagem propõe que o líder tenha a capacidade de perceber a situação, ou seja, a circunstância e o contexto em que se está inserido para optar entre um estilo ou outro. Entre as variáveis que podem sugerir uma mudança de estilo, encontram-se a maturidade da equipe, o tipo de tarefa a ser realizada, o nível de dificuldade do desafio, cenários de mudança e crise, entre outros.

2.4 LIDERANÇA CARISMÁTICA

Para Macêdo (2012, p.1322), o carisma refere-se à liderança exercida por algum “tipo de influência social, baseada na percepção dos seguidores.” São líderes com elevada autoconfiança, “geram confiança e identidade aos seguidores”.

2.5 LIDERANÇA VISIONÁRIA

Esse tipo de liderança, para Macêdo (2012, p.1328) está relacionada à capacidade do líder em “criar e articular uma visão de futuro que seja realista e desafiadora”. É, por meio dessa visão, que o líder exerce a influência sobre o grupo, com isso, gerando comprometimento entre os seguidores.

2.6 LIDERANÇA TRANSACIONAL

A liderança transacional é baseada, conforme Macêdo (2012, p.1332), em uma “espécie de contrato social, no qual os seguidores acatam as orientações e desejos do líder”. Há neste tipo de liderança o estabelecimento de acordos e recompensas específicas a desempenhos apresentados.

2.7 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transacional, para Macêdo (2012, p.1337), refere-se à capacidade do líder em “mobilizar seus seguidores a irem além dos próprios limites”. Para isso os gestores utilizam: carisma, reconhecimento e estímulo, incentivo intelectual, visão de futuro e consideração do seguidor pelo líder.

2.8 LIDERANÇA SERVIDORA

Segundo Macêdo (2012, p.1344), o líder servidor é aquele “que coloca as necessidades dos outros, inclusive as dos seguidores, clientes, e da comunidade como prioridade”.

2.9 LIDERANÇA COMPARTILHADA

Ao contrário dos demais estilos que preveem a liderança mediante uma relação verticalizada, a liderança compartilhada, de acordo com Macêdo (2012, p.1350), é um processo de “influência mútua, permanente e simultânea” entre a equipe. Há uma divisão da responsabilidade de liderar.

3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – O PAPEL DO LÍDER

O sucesso pessoal traz apenas conquistas. Ajudar os outros a serem bem-sucedidos proporciona a genuína realização. (Laurence S. Lyons)

Desenvolvimento de pessoas é “uma linha de crescimento que contempla diversos estágios”, é um processo que inclui o treinamento, mas vai além e compreende também o autodesenvolvimento, segundo Pacheco (2009). A autora menciona que a dinâmica do aprendizado recorre a diversas metodologias, ganha amplitude e não fica restrita à sala de aula, pois contempla o desenvolvimento do indivíduo como um todo. Para isso, o processo deve envolver a “experiência, a vivência, a percepção e, principalmente a capacidade pessoal de cada um” (PACHECO, 2009, p. 356). Destaca entre os benefícios do desenvolvimento humano a “ampliação da visão de mundo, o autoconhecimento, os processos cognitivos e emocionais, a percepção e o preparo para os novos desafios” (PACHECO, 2009, p. 358). O crescimento individual será mais efetivo “quanto mais as pessoas estiverem voltadas para algo que gostam e para o qual tenha aptidões” (PACHECO, 2009, p. 359), dessa forma, evidenciando a relevância de ajustar “pessoas, perfis, interesses e sonhos”.

3.1 CONTEXTO

Os homens criam ferramentas, as ferramentas criam os homens. (McLUHAN, 1997)

A relação homem-trabalho evoluiu à medida que a tecnologia foi inserida. Desde os primeiros tempos, o uso da pedra na vida humana, a invenção da roda, o descobrimento do fogo, o estudo da astrologia, ou seja, todas as ciências passaram por um processo de descoberta, criação e inovação e foram objeto de estudo e métodos com a finalidade de disseminar e repassar o conhecimento adquirido ao outro. Nas organizações, no momento que se transformaram em ecossistemas complexos, percebeu-se a necessidade de criar mecanismos para gerenciar pessoas e conhecimento.

Pesquisadores dedicaram-se ao estudo das organizações, para Pinto (2007), Taylor propôs métodos científicos para definir o modo mais eficiente em realizar tarefas mediante a observação dos tempos e movimentos. Fayol sugeriu a necessidade de planejar; organizar; comandar; coordenar e controlar e definiu alguns princípios básicos: divisão do trabalho;

autoridade; disciplina; unidade geral; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade e manutenção de pessoas; iniciativa e espírito de equipe.

Teorias e autores proliferaram na busca de produzir instrumentos para gerenciar e treinar pessoas com a intenção de gerar valor e lucratividade às empresas. O líder que pretende, portanto, corresponder às expectativas da empresa e sociedade diante ao desafio de formar pessoas que sejam capazes de realizar tarefas e produzir deverá dedicar-se ao papel de formação.

3.2 O PAPEL DO LÍDER

Líder não precisa ser um herói, basta um pouco de empenho, sensibilidade, e desejo de responder à altura. (VERGARA, 2007)

Macêdo (2012, p. 1500) infere que o “líder é o personagem que nunca sai de cena quando o assunto é a aquisição de novos comportamentos e a identificação de novas fontes de conhecimento”. Ainda, segundo esse autor, o líder educador é “uma mescla de caça-talentos, instrutor de treinamento, balizador de qualidade, e porta-voz de resultados” (MACÊDO, 2012, p.1499). Já Charam (2008, p.86) menciona que o líder deve possuir um talento social que inclui aspectos como:

Identificar os talentos das pessoas, comunicar, solucionar conflitos, criar mecanismos para um bom fluxo de informações, diagnosticar problemas de relacionamentos entre os membros da equipe e alocar pessoas certas aos cargos certos – aspectos que requerem intuição combinada com determinação.

Define ainda o que faz um bom chefe/mentor:

Identifica os líderes e os ajuda a crescer como missão central de seu trabalho, talvez até mesmo de sua vida; continuamente busca maneiras de ajudar o liderado a crescer; Faz observações perspicazes sobre a pessoa, para periodicamente para refletir sobre ela e identifica com precisão os talentos das pessoas, independentemente de estarem ou não completamente desenvolvidos; Identifica um ou dois aspectos que acelerariam o crescimento do liderado se fossem aprimorados; É intelectualmente honesto, corajoso e respeitoso ao fornecer *feedback* objetivo e oportuno; Faz perguntas incisivas que expandem as perspectivas dos liderados ou sua gama de alternativas e aprofunda o conhecimento do liderado sobre suas questões cheque; Faz acompanhamento para ajudar o líder a ter sucesso mesmo quando ele não mais trabalhar em sua equipe; orgulha-se do sucesso do liderado. (CHARARM, 2008, p 85).

Vergara (2007) apresenta o argumento que o líder deve assumir seu papel de *coach*, que é um mentor natural e deve orientar, sugerir, aconselhar e provocar a possibilidade de um olhar diferente sobre o mesmo problema, provocando o liderado a entrar em contato com o que ele é e não somente com o que ele faz. Tonet (2009, p 1146) menciona que “a formação e o desenvolvimento de uma equipe de trabalho acontecem por meio do uso de estratégias e emprego de ferramentas que contribuem para acelerar e melhorar os resultados”. A autora propõe a utilização dos recursos do *empowerment* e o *coaching* por líderes que desejam desenvolver suas equipes de trabalho. Destaca a importância de considerar a equipe em sua totalidade ao realizar ações de desenvolvimento, assim, evitando privilegiar apenas um ou outro integrante ou apenas uma parte do grupo. Segundo essa autora, o primeiro passo para o desenvolvimento da equipe é a definição do perfil de competências a serem adquiridas. Quando a formação da equipe é realizada pelo próprio gestor, isso implicará no uso de “estratégias de orientações que exige participação, cooperação e vontade de construir o trabalho em equipe, tanto dos gestores quanto dos empregados” (TONET, 2009, p 1401). Ainda a autora comenta a importância de o líder assumir um papel de facilitador “já que a eles cabe essencialmente, orientar a busca de objetivos e metas, solucionar problemas, fornecer informações necessárias ao trabalho a ser feito” (TONET, 2009, p 1404). Para isso, o gestor poderá realizar ações como:

Delegação de tarefas significativas, apresentação de desafios crescentes, rodízio ou troca de pessoas na execução de tarefas, realização de avaliação de desempenho, fornecer *feedbacks*, criação de espaços físicos e de tempo para discussão de ideias, sugestões e críticas, planejamento comunitário de metas e resultados, demonstração de trabalho e melhores práticas, discussão de insucessos e estímulos à elaboração de planos de desenvolvimento individuais. (TONET, 2009, p 1404)

Para obter o alto desempenho, Buckingham e Coffman (2011) definem que as funções básicas do líder são: selecionar pessoas, fixar expectativas, motivar e desenvolver.

3.2.1 Selecionar Pessoas

Buckingham e Coffman (2011, p.75) indicam que a forma mais assertiva em selecionar pessoas é através do seu talento. Definiram talento como “um padrão recorrente de pensamento, sentimento ou comportamento que pode ser aplicado de maneira produtiva”. Explicam que, a partir de pesquisas realizadas nos anos de 1990, constatou-se que, ao passar dos primeiros 15 anos de vida, as conexões cerebrais realizadas entre neurônios concentram-

se naquelas que são utilizadas em maior intensidade, e as conexões menos acessadas não se desenvolvem mais, com isso, causando certa atrofia. “Assim se definem os talentos, pontos forte de cada pessoa, e as suas dificuldades, os pontos fracos.” (BUCKINGHAM; COFFMAN, 2011, p.81). Pressupõem, ainda esses autores, que habilidades, conhecimento e talentos são elementos distintos do desempenho de uma pessoa. “A diferença entre os três é que habilidades e conhecimento podem ser facilmente ensinados, ao passo que talento não pode e por isso deve ser fator determinante para seleção de pessoas.” (BUCKINGHAM; COFFMAN, 2011, p.81). Sugerem que o segredo de selecionar pessoas pelo talento reside na arte de entrevistar e evidenciam as armadilhas mais comuns: “submeter o candidato a estresse indevido; avaliar pela aparência; fazer julgamentos apressados” (BUCKINGHAM; COFFMAN, 2011, p.55).

3.2.2 Fixar expectativas

Charam (2008) propõe que líderes que obtêm o melhor do seu pessoal utilizam seu talento social para estabelecer metas claras e oferecem criteriosamente *feedback* e orientação para ajudar a atingi-las. Buckingham e Coffman (2011) relatam que muitos líderes caem na tentação de definir além do resultado esperado, como seu funcionário deverá atingi-lo. Propõem que os gerentes devem limitar-se a definir, claramente, o que é esperado e deixar que cada pessoa encontre seu caminho para alcançá-lo. Aduzem que isso é necessário, pois as pessoas não são todas iguais, e devem descobrir, cada uma, qual é o seu melhor caminho e que, dessa forma, incentiva-se os funcionários a assumirem responsabilidades. Segundo Moscovi (2001), desde a infância somos treinados a aceitar e seguir padrões e normas de conduta fornecidos pelos pais professores, colegas e, depois, pelos chefes. “As demandas que nos são feitas são atendidas de algum modo, bem como as expectativas dos outros.” (MOSCOVI, 2001, p.15). Nosso comportamento é modelado, em grande parte, por esses fatores e, em especial, pelas expectativas alheias. “Quantos esforços e sacrifícios são feitos para satisfazer planos e as esperanças de pessoas emocionalmente importantes em nossa vida! E quanto maior o vínculo afetivo com a pessoa, maior a motivação para atender às suas expectativas.” (MOSCOVI, 2001, p.15).

3.2.3 Motivar

Para aprender, precisa-se estar motivado.
Para ensinar, precisa descobrir e manter a motivação. (ROGERS, 2011)

Motivação, segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2010, p. 518), é o “ato ou efeito de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores que determinam a atividade e a conduta individuais”. De acordo com Vergara (2007, p.76), “o que motiva um indivíduo pode não motivar outro, logo é preciso sensibilidade do gestor/líder para captar essa diferenciação e transformar motivações em ações”. Para Buckingham e Coffman (2011), os líderes devem saber que os funcionários têm fontes de motivação distintas, têm o modo de pensar e sua própria forma de relacionar-se com os outros. Os autores referem que há um limite para moldar alguém, mas a diferença é que grandes líderes capitalizam sobre essas diferenças e tentam ajudar cada pessoa a se tornar-se cada vez mais o que ela já é. Assim utilizam o ponto forte de cada um como fonte de motivação.

3.2.4 Desenvolver pessoas

3.2.4.1 Ensinar a Fazer

A entrada de um novo colaborador na organização pode ser facilmente comparada ao início da educação escolar. O aprendizado depende de seu papel ativo em busca do conhecimento, também, de um ambiente adequado, o apoio de um método e um professor. Nas empresas, isso ocorre mesmo que de maneira informal e com maior participação da prática e experiência na construção do conhecimento. Charam (2008, p.25) menciona que “o domínio do ofício depende de um sistema de aprendizagem que garanta o ensino da arte e habilidade trabalhando com um pessoal técnico e experiente”. Para desenvolver habilidades é necessário praticar, e define esse conceito como prática deliberada sendo “o exercício repetitivo que requer esforço, combinado com um *feedback* específico e construtivo em tempo real e uma disposição de tomar ações corretivas” (CHARAM, 2008, p. 37). E aduz: “a prática deliberada funciona por, de fato, mudar a forma como o cérebro busca e processa as informações, pavimentando caminhos mentais que fazem com que certas reações sejam automáticas e instintivas” (CHARAM, 2008, p. 38).

Já Almeida (1991) chama atenção para quatro pontos essenciais quanto à construção da aprendizagem de adultos:

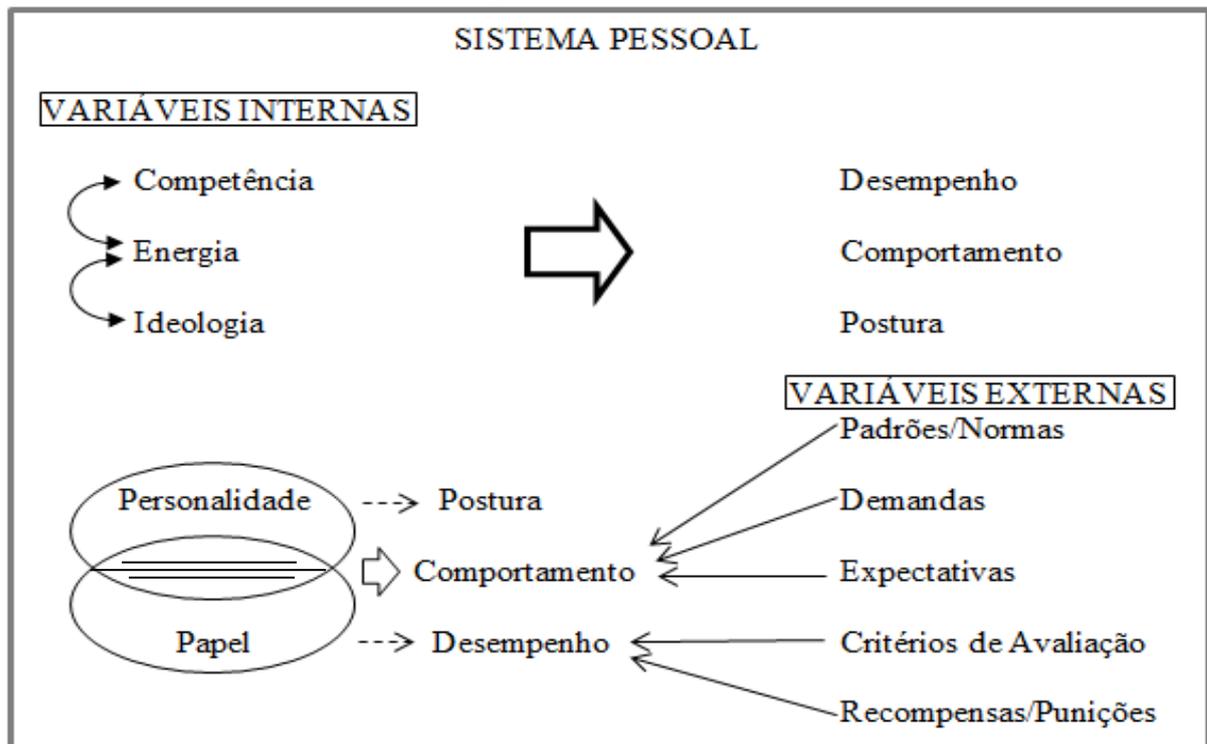
- 1 – Definição clara do que são valores, atitudes, comportamentos, objetivos, que a organização pretende partilhar com os organizadores.
- 2- Fazer com que o exemplo venha de cima, com sinais inequívocos que reforcem o que são valores, atitudes, comportamentos e objetivos.
- 3- Dar formação necessária ao ajustamento dos colaboradores ao pretendido.
- 4- Recompensar os comportamentos desejados e punir os indesejados. (ALMEIDA, 1991, p. 120).

Moscovi (2001, p.28) reforça essa argumentação ao mencionar que “recompensas e punições exercem grande influência em nossos comportamentos, estimulando alguns a se repetirem e desencorajando outros a se manifestarem”.

Mesmo quando não há a entrada de um novo colaborador, constantemente, serão exigidos adequação, transformação e desenvolvimento de novas competências. Todos precisam evoluir à medida que as demandas são infinitas: atender a um novo processo derivado da inovação tecnológica, ou uma nova técnica e maneira diferente de fazer, um recurso ou equipamento atualizado, a evolução da sociedade que demanda um comportamento diferente. A mudança de comportamento, ou seja, ensinar àquele que “já sabe” torna-se um desafio complexo porque encontra, muitas vezes, a resistência de um sistema pessoal de crenças já estabelecido e enraizado. Segundo Lefrançois (2015, p.34), “aprendizagem é definida como toda mudança relativamente permanente no potencial do comportamento, que resulta da experiência, mas não é causada por cansaço, maturação, drogas, lesões ou doença”. Para Almeida (1991, p.16), “qualquer tentativa de mudança de atitudes encontrará resistência caso a mudança que se pretende operar contradiga, de alguma forma, o sistema mais amplo de nossas crenças”. E elenca fatores mais comuns na resistência em alterar crenças: por em dúvida o fato ou a origem da mensagem; interpretar a informação de forma a reduzir a ameaça que ela representa; ver só o que está de acordo com as próprias crenças.

Moscovici (2001) define que o processo de desenvolvimento de equipe pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. “Cada pessoa desempenha diferentes papéis. As características de personalidade misturam-se às variáveis externas em cada papel, dando a cada papel um marca única.” (MOSCOVICI, 2001, p.27). Na figura a seguir, apresenta-se o sistema pessoal de cada indivíduo, a “marca única” a que se refere é a área marcada, formada pela personalidade e o papel e que geram o comportamento.

Figura 1 - Sistema Pessoal



Fonte: Moscovici (2001, p. 28)

Assim, percebe-se que a atuação do líder, que busca ser agente de desenvolvimento, pode ser facilitada caso ele se disponha a conhecer seus liderados, então, entendendo o sistema pessoal, valores, crenças e compreendendo o comportamento de cada um. O líder, também, deverá agir de forma a compatibilizar valores individuais e coletivos e alinhá-los aos valores da organização de tal forma a criar uma sinergia em que as ações individuais realizem forças para uma mesma direção e produzam resultados. Essa sinergia e alinhamento de valores produz a capacidade de dar sentido às pessoas. É indiscutível que perceber sentido no que se faz e aprende-se é fundamental para construção de ações e conhecimento sólidos, trata-se de um alicerce para que o aprendizado se transforme em atitude. A criação desse tipo de ambiente requer do líder sua capacidade de influenciar comportamentos. Segundo Moscovici (2001), o processo de influência social caracteriza melhor a dimensão do poder na relação interpessoal.

Excluindo-se o poder legítimo ou autoridade, outorgado pela organização formal e, por isso mesmo, inquestionável, as outras formas de exercício do poder dependem mais de atributos de personalidade, de carisma, de conhecimento, de apoio e afeto, e de competência interpessoal. (MOSCOVICI, 2001, p.54).

3.2.4.2 Buscar o alto desempenho

A busca da eficiência e do alto desempenho tornaram-se assuntos estratégicos e questão de sobrevivência às organizações. De acordo com Moscovi (2001), para alcançar o nível de elevado desempenho, é necessária uma sequência programada e coordenada da dinâmica dos grupos na organização. “Esse desenvolvimento não acontece espontaneamente. Faz-se mister algum tipo de intervenção técnica para provocar mudanças no *modus operandi* dos grupos.” (MOSCOVICI, 2001, p. 66).

Buckingham e Coffman (2011) propõem que, para obter alto desempenho e realização, o profissional deve ser capaz de responder, positivamente, a 12 perguntas e organizá-las, metaforicamente, como uma escalada de montanha, como pode ser observado no quadro 1. Sugerem, os autores, que, para se atingir um nível superior, deve-se obrigatoriamente atender às etapas precedentes:

Quadro 1 - Acampamentos

Acampamento-base: “O que recebo?”	1. Sei o que esperam de mim no trabalho?
	2. Tenho matérias e equipamentos necessários para realizar o meu trabalho corretamente?
Acampamento 1: “O que eu forneço?”	3. No meu trabalho, tenho a oportunidade de fazer o que faço de melhor todos os dias?
	4. Nos últimos sete dias, recebi algum reconhecimento ou elogio por realizar um bom trabalho?
	5. Meu supervisor, ou alguém do meu trabalho, parece importar-se comigo como pessoa?
	6. Há alguém em meu trabalho que estimula o meu desenvolvimento?
Acampamento 2: “Pertencço a este lugar?”	7. No meu trabalho, minhas opiniões parecem contar?
	8. A missão/objetivo da minha empresa me faz sentir que meu trabalho é importante?
	9. Meus colegas de trabalho estão comprometidos em realizar um trabalho de qualidade?
Acampamento 3: “Como todos nós podemos crescer?”	10. Tenho um(a) melhor amigo(a) no trabalho?
	11. Nos últimos seis, alguém em meu trabalho conversou comigo sobre meu progresso?
	12. No último ano, tive a oportunidade de aprender e crescer no meu trabalho?

Fonte: Buckingham e Coffman (2011, p. 47)

O foco do líder deve ser o “acampamento base e 1”,

Os gerentes foram encorajados a se concentrar em iniciativas complexas, sem dedicar tempo aos aspectos básicos. As etapas nas montanhas revelam, que, se o funcionário não souber o que se espera dele como indivíduo (acampamento-base), o líder não deve lhe pedir para se entusiasmar com a participação em uma equipe (acampamento 2). Se ele sentir que está na função errada (acampamento 1) o líder não deve incentivá-lo dizendo-lhe como as ideias inovadoras dele são importantes. (acampamento 3). Não o leve de helicóptero para 5 mil metros de altura, por que mais cedo ou mais tarde você e seu pessoal morrerão na montanha. (BUCKINGHAM; COFFMAN, 2011, p. 53)

3.2.4.3 Desenvolver talento

Buckingham e Coffman (2011) sustentam que o desenvolvimento de talento é realizado de forma natural em cada pessoa até seus quinze primeiros anos. Assim, o líder, ou mesmo a própria pessoa, não é capaz de adquirir novos talentos, podem, sim, com muito treinamento, executar atividades para as quais não tenham habilidade natural, mas não serão talentosos nessas áreas. Recomendam, os autores, então, que o líder atenha suas ações em melhorar ou desenvolver ainda mais os pontos fortes dos seus funcionários. Relatam ser muito mais simples levar à perfeição funcionários que, naturalmente, já eram bons em determinadas áreas do que corrigir ou transformar pontos fracos em fortes.

[...] o insight revolucionário compartilhado por todos os grandes gerentes é:
 - As pessoas não mudam tanto assim; Não se deve perder tempo tentando colocar para dentro o que foi deixado de fora; Deve-se tentar colocar para fora o que foi deixado dentro; Isso já é difícil o bastante. (BUCKINGHAM; COFFMAN 2011, p. 62).

Já Atabaki (2016) contrapõe-se a esse conceito explicando que, em pesquisas recentes, neurocientistas indicam que a experiência pode mudar tanto a estrutura física do cérebro como sua organização funcional. A esse fenômeno dá-se o nome de neuroplasticidade. E aduz:

Pesquisadores creem que método do *mindfulness*, ou consciência plena, pode facilitar o aprendizado sempre. Praticar meditação simples, concentrando-se na respiração, ajuda a construir massa cinzenta em partes do cérebro associadas ao aprendizado e à memória, ao controle das emoções e à compaixão. (ATABAKI, 2016).

E:

[...] o objetivo da ferramenta de *mindfulness*, ou consciência plena, um caminho para que você pare de operar no piloto automático e possa se envolver de maneira mais consciente e proativa no trabalho. Sua capacidade de administrar os estímulos

externos, assim como de responder a eles, depende do grau de atenção que você lhes dá. A consciência plena possibilita: desenvolver um conjunto de habilidades cognitivas e de execução, aumentar a autopercepção e ter controle emocional, o que permite substituir reações impulsivas por um comportamento mais eficaz. [...] O método da consciência plena ajuda a desenvolver esses aspectos por nos forçar a focar a atenção em apenas um elemento. Consegue isso ao impedir que analisemos ou julgemos nossos pensamentos, sensações ou sentimentos e ao levar nossa atenção de volta para nossa respiração cada vez que um estímulo indesejado invade nosso raciocínio. (RIBERA; GUILLÉN 2016)

Pesquisas que envolvem a neurociência e o funcionamento da mente são recentes e há grandes controversas entre autores. Fato indiscutível é que o desempenho produzido por talento nato é tão superior que é fácil de identificar. Basta observar quando o talento é posto em prática, não há esforço no fazer, pelo contrário, há prazer. Pode ser visto num atleta altamente habilidoso ou mesmo em qualquer profissional, a execução é acompanhada pela alegria. Dessa forma, fica evidenciada a necessidade do líder alinhar pessoas talentosas às atribuições compatíveis, apoiar seus liderados na descoberta e no aprimoramento de seus talentos. Buckingham e Coffman (2011) referem que o líder deve reconhecer talentos em seus funcionários, ou seja, descobrir aquilo que cada pessoa sabe fazer de melhor e adequar esses pontos fortes às características de cada papel a ser exercido em sua equipe. Assim a responsabilidade do líder é adequar pessoas certas às funções necessárias. Cabe ao líder compor sua equipe de forma que os pontos fortes de cada um de seus funcionários se complementem de forma eficaz. Sustentam, esses autores, que ajustar funcionário ao papel adequado apoia o seu desenvolvimento.

O melhor meio de ajudar um funcionário a cultivar seus talentos é encontrar para ele um papel que requeira esses talentos. Os funcionários que encontram esses papéis são especiais, naturalmente capazes de fazer o que alguém está preparado para pagá-los para fazer. Rotulam-se essas pessoas, acertadamente de talentosas. (BUCKINGHAM; COFFMAN, 2011, p. 103)

3.2.5 *Coaching*

Para Vergara (2007, p.12): “*coach* é um mentor intelectual que ajuda os liderados se desenvolverem na carreira, a melhorarem seus desempenhos, a sistematizarem suas ideias, a fazerem escolhas cuidadosas a se comprometerem com a empresa, a expandirem sua visão de mundo e serem éticos”.

Já Araújo (1999, p.25) define que *coach* é “o papel que você assume quando compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. Sua função é dar poder para que

a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados”.

O *coaching* como treinamento ou doutrinação abrange desde ajudar pessoas a aprender um novo sistema de informática a ampliar suas percepções a respeito das estratégias da empresa. Certamente, a versão mais familiar é a do atletismo, na qual o *coach* ajuda a pessoa a melhorar o ato de rebater a bola no golfe ou no tênis pela observação, diagnóstico, fornecimento de *feedback*, demonstração e estabelecimento de rotinas de treino e objetivos, escolhidos pelo cliente, mas o *coach* funciona como especialista e treinador, em geral bastante coercivo no processo. (GOLDSMITH; LAURANCE, 2012, p.1599)

3.2.5.1 Objetivos do *Coaching*

Para Di Stéfano (2012), o processo de *coaching* tem como objetivos: promover aprendizado e desenvolvimento; preparar pessoas para lidarem com mudanças e adversidades; apoiar pessoas para a superação de desafios; melhorar o desempenho.

3.2.5.2 Etapas do *Coaching*

Na literatura, pode-se encontrar as mais variadas formas de apresentação do processo de *coaching*, Araújo (1999) opta por enumerá-las em quatro etapas, que acabam por resumir e assemelhar-se com todas as demais propostas de outros autores.

Quadro 2 - As quatro etapas do processo de *coaching*

Etapas	Processo
1	Construção de uma parceria sólida, consciente, baseada em confiança mútua e maturidade para assumir e cumprir todas as responsabilidades acordadas.
2	Definição do que o cliente deseja realizar, sua visão de futuro.
3	Análise da bagagem de mão - é muito importante que o <i>coach</i> e cliente se conheçam bem para que explorem com competência os talentos um do outro.
4	Plano de ação. Identificar o <i>gap</i> entre sua visão de futuro e sua situação e competências atuais. O <i>coach</i> precisa observar se essa distância não está muito além do que se pode cumprir, pois isso só causaria ansiedade. Estabelecer e acordar um plano de ação é fundamental para que o <i>coach</i> possa acompanhar bem o desenvolvimento do cliente.

Fonte: Araújo (1999, p. 34)

3.2.5.2.1 Etapa 1 - Construção da Relação de Confiança

Segundo Goldsmith e Laurance (2012), para o processo de *coaching* ser eficiente e alcançar seus objetivos, o *coach* precisa criar um relacionamento de confiança com o *coachee*. “Para isso, é necessário começar pelo modo processo, que envolve o *coachee*, identifica quais os problemas reais e constrói uma equipe na qual tanto o *coach* quanto o cliente assumem responsabilidade pelos resultados.” (GOLDSMITH; LAURANCE, 2012, p.1622). Araújo (1999), também, destaca a importância desse relacionamento de colaboração, argumentando que tanto *coach* como cliente precisam estar comprometidos com a construção dessa relação. “É preciso que você dê o exemplo e não fique esperando que outro tome a iniciativa, seja você *coach* ou cliente.” (ARAÚJO, 1999, p. 72). Aborda ainda quais as atitudes favorecem um bom relacionamento. “Seja aberto, fale da sua experiência, revele seus sentimentos preocupações. Escute com atenção e interesse a verdade do outro, especialmente quando ela for diferente e contrária à sua.” (ARAÚJO, 1999, p. 72).

Para Araújo (1999), é fundamental que, a relação *coach* e cliente esteja sedimentada em acordos. “Estabeleça bases para o relacionamento, o que é combinado não é caro, ninguém vai se sentir mal por não saber o caminho das pedras e boa parte do desempenho dos papéis já estará contratada.” (ARAÚJO, 1999, p. 72). Apresenta também de que forma deverá ser a atuação do *coach* neste processo. “O papel do *coach* é criar condições para o cliente sentir-se seguro e à vontade. Fazer isso com naturalidade; qualquer tentativa de manipulação colocará em xeque a confiança que você deseja criar.” (ARAÚJO, 1999, p. 72).

3.2.5.2.2 Etapa 2 - Definindo a Visão de futuro

Segundo Goldsmith e Laurance (2012, p.1327) a visão de futuro é o ponto ao qual o *coachee* deseja chegar. Argumenta que o *coach* deverá “levar o cliente identificar o nível de desempenho desejável (no qual gostaria de estar)” (GOLDSMITH; LAURANCE, 2012, p.1327). Araújo (1999, p.108), da mesma forma, relata que “o papel do *coach* é estimular o cliente a sonhar, a criar um desafio que transcenda a sua realidade atual”. Compara ainda esta visão com um sonho, e que esse sonho é uma forma de antecipar o futuro. “Uma visão poderosa inspira ambos, *coach* e cliente, entusiasmados pela visão, não nos acomodamos diante aparentes obstáculos nem permitiram que experiências passadas limitem a evolução”. (ARAÚJO, 1999, p. 108).

3.2.5.2.3 Etapa 3 - Análise da Bagagem de Mão

Goldsmith e Laurance (2012, p.1253) destacam a importância de conhecer bem o *coach* e verificar o que chamam de lacunas: "o ponto de partida para a assistência aos clientes na análise das deficiências de desempenho é denominado análise de lacunas". O *coach* deve levar o cliente a identificar o nível atual de desempenho de um indivíduo ou grupo (estágio em que se encontra). Araújo (1999, p. 117) reforça o argumento e vai além, propondo que a busca do conhecer não se limite apenas ao *coach* conhecer seu cliente, e sim que essa tarefa seja recíproca: "é imprescindível que *coach* e clientes conheçam-se bem". Destaca, ainda, o que faz parte da bagagem de mão: "valores, atitudes, padrões de comportamento, forças e fraquezas, sucessos e fracassos, medo e frustrações" (ARAÚJO, 1999, p. 117); e recomenda uma lista de verificação para facilitar o processo: "grau de abertura, grau de determinação, como reagem a erros, críticas e elogios, quais papéis preferidos (líder ou seguidor), o estilo de comunicação, os pontos fortes e fraqueza, como tomam decisões; e as próprias reações do *coach* ao cliente" (ARAÚJO, 1999, p. 117).

3.2.5.2.4 Etapa 4 - Traçar o Plano de Ação

Para Di Stéfano (2012, p.111), o plano de ação é a tradução do processo de *coaching* e elaborar o plano de ação é traduzir metas – a visão do futuro – em ações. Ainda apresenta a importância de ter metas claras e bem-definidas: "quanto mais vaga e abstrata for a meta, mais trabalhosa será a criação do plano de ação. Quanto mais precisa a meta, naturalmente, desdobrar-se-á em um plano de ação". Para Araújo (1999, p.147):

O plano de ação deve contemplar: a visão de futuro (enunciado), resultados pretendidos (especificar padrões de qualidade), análise do *gap* (o que falta), ações: estratégia e táticas, competências em uso (para facilitar o desenvolvimento), pessoas envolvidas, prazos e agenda de acompanhamento (para facilitar o *feedback* e eventuais redirecionamentos).

3.2.5.3 *Feedback*

Segundo Araújo (1999), assim que definidas as ações por meio do planejamento, deve ocorrer sua execução e o acompanhamento, especialmente, neste momento, o *feedback* apresenta-se como ponto central do *coaching*. "Como *coaching* é um processo de *empowerment*, o *feedback* é sua principal ferramenta." (ARAÚJO, 1999, p. 82). Di Stéfano

(2012) destaca o *feedback* como caminho para o alto desempenho: “o *feedback* efetivo é uma das ferramentas mais poderosas para se criar equipes que aprendem, o que contribui para a criação de alta performance”. Goldsmith e Laurance (2012, p.6672) apresentam a necessidade de o líder ter competência para fornecer *feedback*, pois:

O *feedback* é considerado uma habilidade essencial para os líderes. À medida que se esforçam para atingir as metas das organizações, os funcionários precisam saber como estão se saindo, se sua atuação está em linha com as expectativas dos líderes, o que fizeram bem e o que precisam mudar [...]

Dar *feedback* é a oportunidade que eu tenho de transmitir a minha percepção a seu respeito (não a verdade sobre você), alimentando a nossa relação (pessoal ou profissional) para que ela seja mais satisfatória para nós dois (não apenas a mim)”. Receber *feedback* é a oportunidade que eu tenho de conhecer e acatar a sua percepção ao meu respeito (seus valores pessoais, opiniões, e expectativas em relação a mim, reações ao meu comportamento), compreendendo-o melhor e verificando quanto da sua percepção sobre é verdadeira. (ARAÚJO, 1999, p. 76)

Araújo (1999, p.80), ainda, apresenta a realidade do tema nas organizações: “o *feedback* tem sido entendido como sinônimo de avaliação de desempenho, e, na maioria das vezes, reservados somente aos períodos em que ela acontece”. Pondera ainda o risco que a falta de uso da ferramenta pode ocasionar “A associação do *feedback* com a avaliação, portanto, é imediata, e ele torna-se o equivalente do julgamento de um representante do poder organizacional, o chefe.” (ARAÚJO, 1999, p. 80). Esse tipo de dinâmica acaba por desacreditar a ferramenta como forma de desenvolvimento de pessoas, pois submete a pessoa avaliada ao julgamento e à condenação, enquanto deveria ser instrumento para reforçar o autoconhecimento e aprimoramento. “Assim, a qualidade do *feedback* dependerá da maturidade com o que se exerce tal poder. Quando as pessoas que exercem cargos de supervisão não sabem dar *feedback*, podem abusar do poder hierárquico, tornando a situação humilhante para o avaliado.” (ARAÚJO, 1999, p.80). Di Stéfano (2012) aborda o mesmo tema destacando a necessidade da prática do *feedback* estar relacionada e próxima à apresentação do comportamento apresentado.

Todo incidente que ocorre, de erro ou de acerto, é um momento de *coaching*. O *coach* que deixa este momento passar perde a oportunidade de gerar algum aprendizado ou melhoria. O ideal é que o *feedback* seja *just-in-time*, o mais rapidamente possível após o evento. (DI STÉFANO, 2012, p. 139).

Segundo Costa (2017), o *feedback* apresenta-se como importante ferramenta para gestão e desenvolvimento de pessoas à medida que apoia o entendimento da complexa

personalidade humana. Para que a gestão surta efeitos de desenvolvimento é necessário que a comunicação interpessoal seja eficaz, e, para isso, é fundamental que haja compreensão entre os indivíduos envolvidos. A percepção que se tem de si mesmo e dos outros precisa ser clara e o mais completa possível. Nesse sentido, apresenta a Janela de Johari, modelo proposto pelos psicólogos Joseph e Harry Inghan, que ilustra o processo de dar e receber *feedbacks*.

Quadro 3 - Janela do Johari

	CONHECIDA pela pessoa	Desconhecida pela pessoa
Conhecida pelos outros	Área Aberta	Área Cega
Desconhecida pelos outros	Área Oculta	Área Desconhecida

Fonte: Costa (2017, p.20)

- Área Aberta – são os dados sobre uma pessoa conhecida tanto por ela como por todos que a rodeiam. Conhecimento público.

- Área Cega – fatores conhecidos por outras pessoas, no entanto desconhecido pela própria pessoa.

-Área Oculta – aquilo que a própria pessoa conhece sobre si, mas não reconhecido pelos outros.

- Área desconhecida – aspectos desconhecidos tanto pelos outros como pela própria pessoa.

Ainda segundo Costa (2017, p.21) “o que a Janela de Johari tenta explicar é que as áreas da nossa personalidade não são estanques. É possível melhorar nossas relações interpessoais através do autoconhecimento e do conhecimento que o outro tem de nós”. Propõe que, em um relacionamento produtivo, a área aberta se expanda através da prática do *feedback*, “ao ampliar esta área as demais irão reduzir” (COSTA, 2017, p.21). Os benefícios de tal dinâmica, que só poderão ocorrer com certo “grau de confiança e segurança psicológica” (COSTA, 2017, p.21), são o aumento da capacidade de se comunicar e mudar.

Como dar *Feedbacks*

Para fornecer *feedbacks* assertivos, Di Stéfano (2012) propõe um modelo que denominou pelo acrônimo M.A.R.C.A., que representa a sigla derivada das palavras momento, ação, reação, consequência e alternativa. Apresenta, também, o conceito de padrão recorrente de comportamento, que é quando a atitude pode ser observada no mínimo por três vezes e sugere respeitar esse princípio ao interferir com *feedback*. M – Momento, está relacionado ao tempo e refere-se em que circunstância temporal o comportamento ou atitude, alvo do *feedback*, foi apresentada. Pode ser representado como: “na reunião de hoje de amanhã”, “ontem quando conversávamos”, etc. destaca que, dessa forma, o liderado terá a memória exata do que ocorreu. A – Ação, busca descrever qual a atitude, propõe que, ao abordar, o liderado exista uma descrição dos fatos, e não a interpretação do líder sobre o que aconteceu. Sugere evitar julgamentos e apresentar observações. R – Reação, é a descrição das causas em outras pessoas através da atitude ou comportamento apresentado. Novamente é fundamental usar fatos observados e não interpretações. Cita para exemplificar o tipo de abordagem: “como os outros reagem? Qual o comportamento não verbal deles (cruzam os braços, levantam-se da mesa, etc.)?” (DI STÉFANO, 2012, p 135). C – Consequência, refere-se ao que acontece quando apresentado o padrão recorrente de comportamento. Quais serão suas implicações aos resultados, metas? Aos objetivos da equipe e da organização? E, principalmente, qual a consequência para o próprio *coachee* em relação aos seus objetivos, suas aspirações e metas pessoais? Preferencialmente, relacionando os fatos com o plano de ação de desenvolvimento previamente estabelecido. A – Alternativa, mormente, quando o *feedback* refere-se a um insucesso, esse passo é o maior objetivo. É necessário construir em conjunto com o *coachee* possíveis alternativas ao que não funcionou. Perguntas-chave que podem ser utilizadas para busca de soluções. “O que o *coachee* pretende fazer de diferente? Que outra ação, abordagem, comportamento ele poderia ter em vez do que já tentou?”.

Nascimento (1977, p. 25) comenta que, para o *feedback* ser eficaz, “útil e construtivo” deve respeitar os princípios de “ser aplicável pelo receptor, neutro, específico, direto e objetivo. A aplicabilidade está relacionada com a utilização da informação por quem está recebendo o *feedback*, se será útil para o receptor, “deverá ser dirigida para comportamentos que ele realisticamente possa modificar mediante o reconhecimento do ponto falho e esforço individual no sentido de corrigir o desvio” (NASCIMENTO, 1977, p. 25). Neutralidade diz respeito à imparcialidade, de não fazer juízo de valor do comportamento e evitar a interpretação. Recomenda Nascimento (1977, p. 32) abster a “censura, reprovação ou avaliação negativa” e acabar por criar “rótulos” às pessoas, como: - “você tem mania de fazer

tal coisa”. Chama atenção, também, para não antecipar as causas do comportamento, como por exemplo “chegou atrasado pois certamente [...]”. Já o conceito de especificidade opõe-se à generalização e vagueza da informação devendo sim conter fatos, dados e circunstâncias de quando o comportamento se apresentou. Oportunidade está relacionada ao tempo e remete a observar o momento mais oportuno para realizar o *feedback*, sendo o mais indicado o imediato ou muito próximo aos acontecimentos que geraram a necessidade de dar retorno, mas, também, realizar a avaliação por meio da empatia, de necessidade de aguardar um tempo maior, em outra ocasião, principalmente, quando a conversa envolver questões que podem afetar emocionalmente o envolvido. A comunicação direta refere-se à necessidade de transmitir a informação de forma assertiva, evitando enviar recados, ou abordar a questão subjetivamente. Já a objetividade tem relação com manter o foco no problema e na clareza da mensagem e evitar rodeios e evasivas sobre o assunto.

Nascimento (1977), de igual modo, propõe o conceito de verdade e amor ao dar *feedbacks*. Sendo que a verdade corresponde àquilo que o transmissor acredita, sua percepção real e honesta dos fatos, enquanto que amor, neste caso, diferentemente de amor entre duas pessoas, diz respeito ao bem-estar e crescimento do receptor, o tratando com respeito e dignidade e remetendo a um sentimento de responsabilidade.

3.2.5.4 O líder *coach*

Há concordância entre autores no que diz respeito à limitação da atuação do líder/chefe como *coach* do liderado/subordinado. Algumas limitações são evidenciadas por Goldsmith e Laurance (2012, p.1798), “*coach* precisa explorar uma série de questões, algumas das quais o relacionamento com o chefe, o futuro na empresa e outros pontos que provavelmente não serão debatidos no *coaching* do chefe”. Apesar dessa limitação, da mesma forma, há concordância de que o chefe invariavelmente assume o papel de *coach*. Para Charam (2008, p.30), “o chefe como mentor demonstra interesse pessoal de proximidade na orientação e no desenvolvimento das pessoas, ajudando a ampliar seus pensamentos, compartilhando sua experiência e sabedoria e se aprofundando para identificar os talentos específicos de cada um.”. Já Di Stéfano (2012) reforça que o líder que atua como *coach* é agente do desenvolvimento e amadurecimento da equipe, ensina a pensar como líder e gera empoderamento. Segundo Goldsmith e Laurance (2012, p.1803), os chefes-*coachs* precisam desenvolver não apenas a percepção, mas competências para praticar o *coaching*:

Em vez de demandar resultados, aprendem a fazer perguntas ponderadas e escutar para entender. Chefes que conseguem fazer perguntas mais que dar respostas, que tentam compreender antes de orientar e que trabalham para construir confiança antes de agir podem se tornar excelentes *coaches*.

Para apoiar a atuação através da pergunta apresentam, no quadro 4, sugestões de questões a serem aplicadas.

Quadro 4 - Perguntas de *Coaching* para Chefes

Princípio do <i>coaching</i>	Perguntas de <i>coaching</i> que os chefes devem fazer
Construa relacionamento de confiança	Como posso ser útil?
Descreva o desempenho atual	O que você gostaria de obter com esta conversa? Ajude-me a entender... Que resultados você busca? Em sua opinião você agiu bem? Por quê? O que o levou ao atual resultado? O que você fez que o ajuda a atingir seu objetivo ou o impede de alcançá-lo?
Articule os resultados desejados	Como você se sente sobre o resultado que busca? Como você saberá que conseguiu atingir o sucesso?
Construa um plano de ações para mudança	Que ações alternativas você pode tomar para atingir o objetivo? Quais os prós e os contras de cada uma? Quais os primeiros passos necessários? O que posso fazer para ajudá-lo a ser bem-sucedido? Como você pretende aprender com as falhas? Com que você se comprometerá com o progresso?

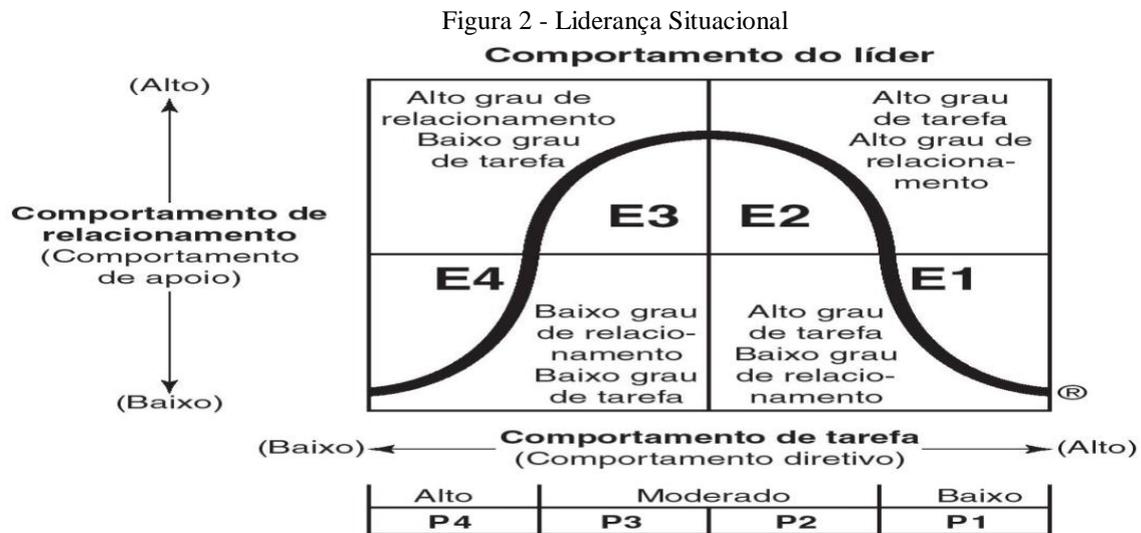
Fonte: Goldsmith e Laurance (2012, p.1828)

Di Stéfano (2012) propõe os papéis do líder *coach*: 1. Parceiro estratégico: Preocupa-se com o que falta para sua equipe atingir os resultados, de uma forma que apoia e facilita o trabalho. É parceiro na busca de soluções para problemas complexos. Cria situações de aprendizado com o objetivo de desenvolver competências. É generoso e visa compartilhar conhecimento e tempo. “Atua como um professor que ensina os alunos – não como um ato de poder, mas um ato de compartilhar, com o desejo que os alunos cresçam e desenvolvam os seus próprios potenciais” (DI STÉFANO, 2012, p.36). 2. Transforma paradigmas – Questiona as crenças e o senso comum e limitante. Possui um “modelo mental” determinado, o que o torna focalizado em objetivos. Apoia a equipe a superar momentos de adversidade e estagnação evitando a “paralisia da reclamação”. Dessa forma, consegue extrair

o melhor de cada pessoa. 3. Desenvolvimento pessoal – O líder *coach* apoia seus liderados para o desenvolvimento de habilidades de relacionamento interpessoal, principalmente, fatores como: “resolução de conflito, gerenciamento de equipes, capacidade de motivação, adaptabilidade”, formando futuros líderes.

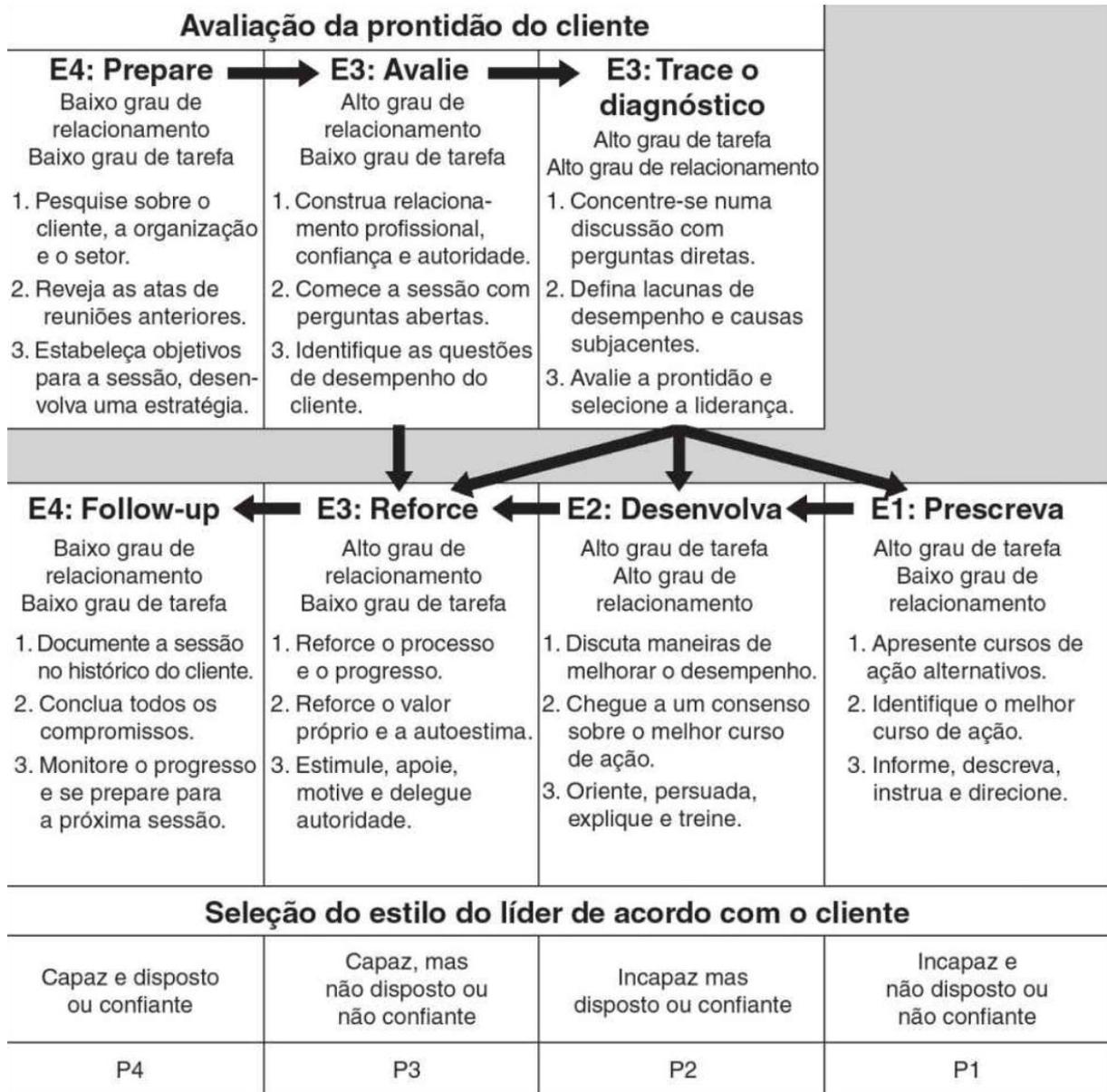
Para apoiar a atuação do líder/*coach*, Goldsmith e Laurance (2012, p.1260) propõem a utilização da liderança-situacional: “O *coach* deve ajustar o modo como conduzem os clientes com base nos níveis de prontidão para cada tarefa que precisam realizar. O *coaching* executivo é uma aplicação única dos princípios de Liderança Situacional.”. Liderança situacional, segundo Hersey e Blanchard (1986, p.125), significa que “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e da situação, sendo estas não constantes”.

Goldsmith e Laurance (2012) apresentam, na figura 2, os estágios de maturidade do cliente e sugerem uma adaptação no comportamento do líder condizente com esse nível de maturidade, como pode ser observado na figura 3.



Fonte: Goldsmith e Laurance (2012, p.1264)

Figura 3 - Avaliação da prontidão do cliente



Copyright © 2004, Roger D. Chevalier, PhD. Todos os direitos reservados.

Fonte: Goldsmith e Laurance (2012, p.1313)

Se o cliente não for capaz e não estiver disposto ou se sentir inseguro (P1), inicialmente use o Estilo 1 (Prescreva) para informar, descrever, instruir e direcionar. Se o cliente não for capaz, mas estiver disposto ou confiante (P2), inicialmente use o Estilo 2 (Desenvolva) para explicar, persuadir, orientar e treinar. Se o cliente for capaz, mas não estiver disposto ou se sentir inseguro, em princípio use o Estilo 3 (Reforce) para estimular, apoiar, motivar e delegar autoridade. Após a intervenção inicial, passe pelos estilos restantes até o Estilo 4 (Follow-up) para monitorar o progresso e se preparar para a sessão seguinte. (GOLDSMITH; LAURANCE, 2012, p.1303)

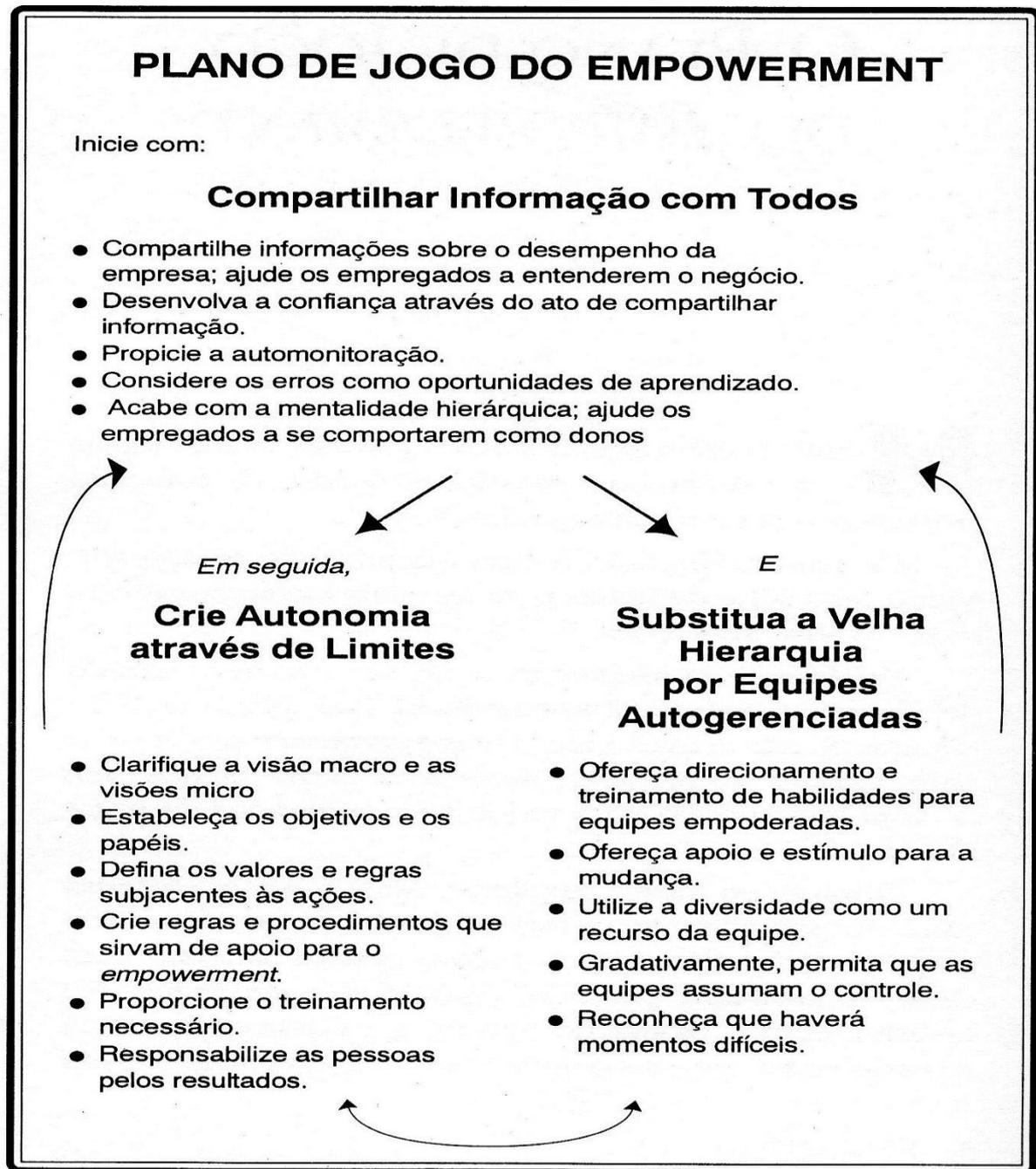
3.2.6 *Empowerment*

As pessoas já têm poder através de seus conhecimentos e sua motivação. Empowerment significa liberar este poder. (BLANCHARD, 1996)

Ao considerar o desenvolvimento mediante a aquisição de novos conhecimentos e atitudes, como visto até agora, já é algo empoderador, pode-se imaginar que uma equipe empoderada será consequência natural do processo de formação. Sem dúvida o aprendizado é imprescindível para o processo de *empowerment*, no entanto ele requer mais que isso. Com o intuito de criar uma equipe de alto desempenho será apresentado, neste trabalho, o que é *empowerment* e como conquistá-lo para gerar autonomia e a busca do autodesenvolvimento pela própria equipe.

Para Bateman e Snell (1998), *empowerment* ou delegação é o processo de partilhar o poder com os funcionários, assim, aumentando a sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e a crença de que influenciam a empresa com suas contribuições. Já Tonet (2009, p.1200) acredita que *empowerment* “é o termo usado para designar o processo de delegação e atribuição de tarefas, acrescido do poder de decidir sobre elas”. Essa autora considera empoderamento como a autogestão.

Empowerment, segundo Macêdo (2009), é liberar os conhecimentos, a experiência e a capacidade motivadora que já existem nas pessoas. Blanchard, Carlos e Randolph (2001) propõem que o *empowerment* é crucial para as empresas tornarem-se competitivas no mundo dos negócios, por exigir pessoas solucionadoras de problemas, que tenham iniciativas e ajam como se fossem donas do negócio. *Empowerment* não é um processo simples e depende da maturidade da equipe, conforme argumenta Tonet (2009, p.1239) “à medida que a equipe é mais preparada, mais competente, tende a dispor de maior espaço para a decisão”. Quando estabelecido o empoderamento, de acordo com Tonet (2009, p.1234), significará “dar às pessoas autoridade para fazer mudanças no trabalho que realiza e na forma de estruturar o desempenho que devem apresentar e obterá também o comprometimento dos empregados”. O empoderamento desempenha papel fundamental na formação de pessoas e deve ser foco do gestor, pois, por meio dele, o liderado obterá autonomia na sua função e formação, ou seja, buscará o autodesenvolvimento. Blanchard, Carlos e Randolph (1996) apresentam três passos para o desenvolvimento de uma equipe empoderada:

Figura 4 - Plano de jogo para *empowerment*

Fonte: Blanchard, Carlos e Randolph (1996, p.128.)

4 METODOLOGIA

Apresenta-se neste capítulo a proposta metodológica utilizada no desenvolvimento do presente trabalho. A abordagem escolhida foi a qualitativa de natureza descritivo-interpretativa, com característica exploratória a partir de um estudo de caso participante que levou em consideração as interpretações do pesquisador.

No primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em literaturas, publicações, artigos e dissertações com objetivo de discutir as teorias sobre o assunto, sempre, a partir do ponto de vista do líder.

Na sequência, foram realizadas 22 entrevistas com funcionários de diversas áreas, quando se buscou verificar as hipóteses levantadas neste estudo, como, também, identificar boas práticas de atuação de líderes no desenvolvimento de pessoas em uma determinada empresa.

A empresa focalizada é do ramo financeiro e conta com cerca de 90 mil funcionários, a pesquisa procurou abranger todos os aspectos propostos no estudo a partir da larga vivência dos entrevistados e do autor.

5 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa de campo foi elaborada mediante entrevistas pelas quais se buscou abordar o tema a partir de cinco perguntas-chave. Por tratar-se de um estudo de caso participante houve grande influência do conhecimento e da vivência do próprio autor, que desempenha o papel de líder na organização, há mais de três anos. Os entrevistados foram instigados a refletir sobre o papel do líder no desenvolvimento de pessoas ao responder às questões.

Pergunta 1 – Características importantes em um líder.

Nessa questão, buscou-se investigar quais comportamentos garantem uma liderança efetiva. A prática mostrou sintonia com o que é proposto pela teoria. A “liderança pelo exemplo” foi o aspecto mais citado para sustentar a gestão. Para os entrevistados, o exemplo tem a capacidade de inspirar as pessoas quer para produzir resultados melhores, como, também, para se desenvolver. Para dar o exemplo, foi mencionado por algumas pessoas que o líder precisa envolver-se, ou demonstrar, estar envolvido com todas as áreas e que, para isso, possuir bom conhecimento técnico pode ajudar.

“Saber comunicar-se” bem foi a segunda característica mais citada, a relevância da comunicação reside na capacidade de o líder informar o que se espera, manter a equipe alinhada, dar *feedbacks* efetivos, firmar compromissos, ou seja, criar um ambiente favorável à produtividade e ao desenvolvimento.

“Saber ouvir”, na sequência, em complemento, “a saber comunicar-se”, foi o terceiro aspecto do líder de maior relevância para os entrevistados. O líder precisa conhecer bem sua equipe, suas opiniões, anseios e sonhos, é preciso criar sintonia com os liderados, para isso, ouvir as pessoas é fundamental.

“Ser um facilitador”, também, apresentou consenso entre os entrevistados, o líder que ajuda a equipe, “joga junto”, remove obstáculos, gera confiança e motiva a equipe a buscar os resultados e crescer.

Houve unanimidade que o líder deve ser protagonista no papel de desenvolvimento da sua equipe. Sugiram citações como: -“Todo líder tem responsabilidade direta na formação do profissional, é do líder que virão os pilares do aprendizado do funcionário”. -“Apesar de ser responsabilidade de a pessoa buscar seu desenvolvimento pessoal e profissional, o líder pode ser muito importante no auxílio para a definição do que, como, quando fazer, bem como incentivando liderado para obter o resultado almejado.”

Pergunta 2 – O que te motiva?

Como visto no referencial teórico, a motivação é fator fundamental para o desenvolvimento de pessoas. Ademais é crucial para a conquista de resultados e produtividade. Com esta questão, buscou-se identificar quais os pontos mais comuns que despertam a motivação nos funcionários da empresa estudada. Com essa informação, o líder terá subsídios para gerar um ambiente motivacional. No entanto é importante destacar que cada pessoa é única; e a dedicação do líder em conhecer cada profissional de sua equipe e reconhecer suas motivações é o que fará a diferença neste quesito. Entre os entrevistados, os fatores motivacionais mais comuns foram: bom clima organizacional, perspectiva de crescimento profissional, percepção de sentido no trabalho, ser reconhecido, gostar do que faço e sentimento de pertencimento. Novamente, foi constatado que alinhamento entre prática e teoria é fundamental. Considerando o que foi citado pelos entrevistados, resta reforçado o papel do líder. Como *coach*, ele estará contribuindo para o crescimento profissional. Selecionando, comunicando e ajustando bem a sua equipe, ele trará sentido ao trabalho de cada um. Alinhando aptidões ao que se faz, ele gerará percepção positiva. Fatores que, bem-equilibrados, o que requer orquestração do líder, proporcionarão, sem dúvida, bom clima e sentimento de pertencimento.

Pergunta 3 – Com que frequência recebe *feedbacks*?

Esta questão teve o objetivo de verificar o nível de utilização desta ferramenta na empresa. Como visto tanto na teoria como nas entrevistas, há consenso que o *feedback* é uma das principais ferramentas para o desenvolvimento de pessoas. Um entrevistado ponderou: “Considero os *feedbacks* muito importantes no desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional de qualquer pessoa, pois são capazes de nós ajudar a enxergar necessidades de aprimoramento ou até mesmo mudança de postura pra se obter resultados melhores; por outro lado, *feedbacks* de reconhecimento também ajudam a melhorar na autoestima e num maior engajamento de quem o recebeu.”

Uma vez a cada semestre, - 33%, e uma vez a cada trimestre, - 33%, foram as respostas com maior representação entre os entrevistados. O que se percebeu é que, apesar da relevância do tema ser reconhecida na empresa, a ferramenta é pouco utilizada. O líder que pretende desenvolver pessoas precisará romper o senso comum ao fornecer *feedbacks* com maior frequência.

Pergunta 4 – Obstáculos para desenvolvimento de pessoas?

A questão proposta buscou investigar as dificuldades que o líder encontra ao formar pessoas. O principal fator de resistência ao crescimento foi a “falta de motivação própria” e, na sequência, com menor relevância, “falta de comprometimento com a empresa”, “falta de tempo” e “desconexão entre valores individuais e da empresa”. Novamente, reforçou-se a necessidade de o líder selecionar bem e ajustar pessoas às atividades para obter melhores resultados. Entretanto a motivação e falta de comprometimento com a empresa são quesitos que requerem maior atenção, e aqui caberia a sugestão de haver um enfoque maior, talvez, assunto suficiente para mais uma pesquisa. Observou-se, desse modo, novamente a importância de manter a equipe motivada.

Pergunta 5 – Facilitadores para desenvolvimento de pessoas?

Com esta pergunta foram investigados quais fatores podem contribuir para o desenvolvimento da equipe. “atuação do líder como *coach*/mentor”, “maior comprometimento do líder com o desenvolvimento do liderado”, foram as mais citadas, seguidas de “*feedbacks* frequentes” e “maior alinhamento entre objetivos individuais e da organização”. As respostas obtidas evidenciaram ainda mais o papel determinante do líder para formação de pessoas. Aqui, reforçou-se, também, as ferramentas a serem utilizadas nesta missão.

6 PROPOSTA APLICATIVA

1. Conhecer a equipe. Recomenda-se utilizar entrevistas individuais, conversas formais e informais; também, consultas em sistema de informação para verificar dados de formação e histórico na empresa, bem como avaliações anteriores. O líder deve buscar conhecer os talentos, valores individuais, fatores motivacionais e objetivos (sonhos) de cada um.

2. Criar a relação de confiança. Estabelecer essa relação é um desafio para o líder, pois não há uma “receita pronta” que, aplicada passo a passo, alcance o resultado desejado. Portanto, requer-se do líder a sensibilidade para reconhecer a individualidade das pessoas e encontrar o caminho que estabeleça um relacionamento alicerçado em confiança. É indiscutível que o primeiro passo é o líder estar totalmente comprometido com seu liderado e que suas intenções visem o bem das pessoas.

3. Definir claramente o que se espera. Referindo-se, especialmente, a comportamento, competências, habilidades e atitudes. É preciso cuidado para não se estabelecer objetivos inalcançáveis ou muito distantes do perfil e dos talentos (pontos fortes) do liderado. Certamente, não será possível adaptar totalmente uma função ao perfil da pessoa. Encontrar o equilíbrio e alocar pessoas e atividades certas é o desafio neste caso. Pode ser necessária uma “dose” de motivação para fortalecer o esforço necessário em eventuais mudanças de comportamentos para adaptações.

4. Identificar pontos fortes e fracos e ajustar a equipe. Como objetivo de evitar obstáculos e barreiras, neste ponto, é fundamental que a relação de confiança esteja criada e que o liderado perceba positivamente o processo. Não basta que o líder seja um parceiro, ele precisa ser percebido assim. Ao identificar fraquezas e fortalezas em cada um, o líder saberá onde precisa atuar para desenvolver e onde poderá capitalizar resultados. Essas informações, também, são imprescindíveis para organizar e ajustar equipes, dessa maneira, alinhando bem a equipe para uma atuação aderente aos desafios. A pesquisa de campo apresentou um ponto-chave quanto a esse aspecto, as pessoas sentem-se mais motivadas quando percebem sentido no que fazem e gostam do seu trabalho. Ajustar pessoas à atividade, então, é altamente recomendável.

5. Traçar um plano de ação. Nesta fase é fundamental que haja um objetivo “grandioso” definido. Algo, como a realização de um sonho, que esteja relacionado à cadeia de valores do liderado. Exemplos: estar apto a uma promoção, um ambiente de trabalho

melhor (clima), realizar uma função ou serviço que gerem maior satisfação, sentimento de realização e de contribuição para algo maior, etc. Após definido o objetivo, onde se quer chegar, é necessário listar ações que contribuam para o alcance desse objetivo: treinamentos (formais e informais), atividades específicas, materiais a serem consultados (livros, normas, relatórios), indicação de colegas com maior experiência para apoio, enfim, a criatividade assertiva tem papel relevante nesse momento.

6. Facilitar o processo. O líder deve exercer seu papel de facilitador, dessa maneira, identificando e removendo possíveis obstáculos, é preciso atenção aos detalhes quando se percebem possíveis razões de desvios ou queda de rendimentos.

7. Fornecer *feedbacks* assertivos. O *feedback* é a principal ferramenta do desenvolvimento de pessoas, como visto na pesquisa bibliográfica, na qual destacaram-se, também, métodos de como fornecer *feedbacks*. Em relação à frequência, recomenda-se, no mínimo, uma avaliação/conversa a cada 30 dias.

8. Acompanhar. De nada adianta elaborar um plano se não houver sua aplicação, o líder deve estar comprometido com o processo. E, para sua execução, será necessário criar momentos de controle e revisão do planejado. Cobrar, “o que foi combinado não custa caro”. Disciplina no acompanhamento garante resultados melhores e mais rápidos.

9. Motivar. “Para motivar precisa estar motivado”; o líder deve estar envolvido com o processo e demonstrar seu entusiasmo. As informações dos valores e fatores motivacionais obtidas na primeira etapa serão úteis nesse momento, pois o que motiva um pode não motivar o outro. É preciso reconhecer e comemorar os bons resultados, os novos comportamentos e conhecimentos adquiridos.

10. Dar o exemplo. “Não é preciso ser um super-herói” e buscar ser a referência em todas as competências, reconhecer e admitir suas limitações já é um bom exemplo. No entanto, quando o assunto é desenvolvimento de pessoas, no que diz respeito à inteligência emocional, especialmente, quando envolve automotivação e autodesenvolvimento, o líder deve adotar uma postura inspiradora para seus liderados.

7 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi investigar o papel de atuação do líder no desenvolvimento de pessoas em uma determinada empresa.

Os temas escolhidos, liderança e desenvolvimento de pessoas, contextualizados no momento atual, na era do conhecimento e compartilhamento de informações em rede, bem como em meio a uma crise vivenciada pelas lideranças mundiais, referências para toda a humanidade, tornam o assunto de preponderante relevância. Não é possível segregar tais fatores das organizações, pois se percebe a repetição dessas influências em todos os núcleos sociais. No Brasil, a crise ética observada nas esferas mais altas do governo, com cuidado e atenção, também, é percebida nas empresas, nas escolas e nas famílias.

Essa faceta do ser humano, a de repetir comportamentos observados, é a principal questão para o líder que deseja desenvolver pessoas. Ainda que o líder seja apenas mais um ser humano, como aqueles aos quais lidera, seu papel é diferenciado; e isso é intrínseco ao posto assumido. Seu comportamento é referência para os demais, assim como o de um pai para seu filho, e, portanto, requer o mesmo tipo de responsabilidade. A liderança pelo bom exemplo torna-se uma das principais repostas à problematização desta pesquisa.

O papel do líder, então, é fundamental para o crescimento dos seus liderados e, para tanto, tem à sua disposição uma série de ferramentas para auxiliá-lo em sua missão, conforme abordado nos capítulos precedentes. Liderar, como presumido, é um desafio complexo e requer muito empenho e dedicação, visto que a liderança formadora ou transformadora eleva ainda mais o grau de dificuldade. Conquanto não seja racional imputar toda a responsabilidade do desenvolvimento da equipe ao líder, conclui-se que o gestor, utilizando as ferramentas apresentadas, tem participação determinante na formação do liderado. Verificou-se que tais aplicações obterão crescimento profissional, seja pelo treinamento efetivo do liderado, como, também, pela inspiração do funcionário a autodesenvolver-se.

A pesquisa de campo corroborou o apresentado pela pesquisa bibliográfica, e o que se detectou na prática foi que a aplicação adequada de ferramentas – como, boa seleção e ajuste da equipe, comunicação eficiente, *coaching*, *feedbacks* e motivação –, são as melhores práticas encontradas na empresa estudada.

A partir da elaboração da proposta aplicativa, que não tem a intenção de se apresentar como receita pronta, líderes que desejam desenvolver sua equipe encontrarão informações adequadas e pertinentes a esse desafio. Com dedicação, estudo, compreensão das ferramentas

e, principalmente, interesse genuíno por parte de seus liderados, será possível cumprir essa missão.

Finalmente, jamais, foi propósito desta pesquisa esgotar assuntos tão instigantes. O comportamento humano e sua compreensão têm sido, historicamente e cada vez mais, objetos de análise e estudo. Novas informações e propostas aplicativas, certamente, surgirão, no entanto o desejo das pessoas de serem aceitas e entendidas jamais se alterou. O líder que se dedica, verdadeiramente, à sua equipe colherá sempre os melhores frutos!

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando Neves. *Psicologia para Gestores: Comportamentos de Sucesso nas Organizações*. Lisboa: McGraw, 1991.
- ARAÚJO, Ane. *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Gente, 1999.
- ATABAKI, Artin. *Corrija seu programa de treinamento (antes que seja tarde)*. 2016, Disponível em: < <http://www.revistahsm.com.br/educacao-executiva/mitos-aprendizado/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. *As três chaves do empowerment*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH. *Empowerment exige mais que um minuto*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. *Quebrando todas as Regras*; Rio de Janeiro: Sexante, 2011.
- CHARAN, R. *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2008.
- COSTA, Denize A. Dutra. *Gestão ou Manipulação de Pessoas*. Rio de Janeiro: FVG, 2017.
- DI STÉFANO, Rhandy. *O Líder-Coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa/*. Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e coaching desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. XIII, n. 18, 2009.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores: as teorias e as técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. São Paulo: Campus, 2000.
- LEFRANÇOIS, G. R. *Teorias da Aprendizagem*. São Paulo: Cenegage, 2015.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- MARSHALL, Goldsmith; LAURENCE L, Yons. *Coaching: o Exercício da Liderança*. Trad.: Clarisse Cardoso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MOSCOVI, Fela. *Equipes dão certo – a multiplicação do talento humano*. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

NASCIMENTO, Kleber. *Comunicação Interpessoal Eficaz: Verdade e Amor*. Rio de Janeiro: INCISA, 1977. (Coleção Desenvolvimento de Executivos, 13).

PACHÊCO, Luzia. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PERCIA, André; SITA, Mauricio. *Manual completo de coaching – Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas*. São Paulo: Ser Mais, 2011.

PERES, Angelo. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas*. 2005. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_03.html>. Acesso em: 08 jan. 2017.

PINTO, Geraldo Augusto. *A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. *Coaching. O apoio que faz as pessoas brilharem*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RIBERA, E.; GUILLÉN; ALBERTO, J. L. *Mindfulness: chega de distração!* 2016. Disponível em : <<http://www.revistahsm.com.br/estrategia-e-execucao/mindfulness-distracao/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.

TONET, Helena. *Desenvolvimento de equipes*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

VERGARA, Sylvia Contant. *A liderança aprendida*. 2007. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=0ahUK EwiCheqTyLfRAhWBj5AKHepHBvM4ChAWCBkwAA&url=http%3A%2F%2Fbibliotecadigital.fgv.br%2Fojs%2Findex.php%2Fgvexecutivo%2Farticle%2Fdownload%2F34329%2F3136&usg=AFQjCNEdbptdfiif3kOZTBAR-Y-Lws-eRA&bvm=bv.143423383,d.Y2I&cad=rja>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. *Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções*. (2006). Disponível em: <http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf>. Acesso em: 07 ago 2016.

YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.