



**RODRIGO DOS SANTOS**

## **CONFLITOS EM EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo 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.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Cláudio de Souza Pereira**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Conflitos em Equipes de Alta Performance**, elaborado por Rodrigo dos Santos 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, 24 de Setembro de 2017.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Cláudio de Souza Pereira

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Rodrigo dos Santos, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Conflitos em Equipes de Alta Performance, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de Setembro de 2017.

---

Rodrigo dos Santos

## RESUMO

Com o passar dos anos presenciamos o aumento da competitividade nos mais variados mercados de trabalho, levando as empresas a uma corrida por profissionais cada vez mais preparados e capazes de gerar inovação, em busca de vantagem competitiva e perpetuação da sua marca. A gestão de pessoas, focada na formação e desenvolvimento de equipes de alta performance, é um dos pilares que sustentam o sucesso de uma organização. Porém esta não é uma tarefa simples, pois demanda tempo, dinheiro e muita disposição das empresas e das pessoas envolvidas na busca da excelência das suas equipes e por consequência do seu negócio. Sendo assim, este trabalho tem o objetivo de entender como o líder deve gerenciar as insatisfações e os conflitos nas Equipes de Alta Performance, revisando conceitos e modelos de liderança e de equipes de alta performance, buscando identificar fatores que podem gerar essas insatisfações e conflitos e como o líder pode combatê-los.

**Palavras Chave:** Líder. Equipes. Conflitos. Insatisfações. Gestão.

## **ABSTRACT**

Over the years we have witnessed an increase in competitiveness in the most varied labor markets, leading companies to a race for professionals who are increasingly prepared and able to generate innovation, in search of competitive advantage and perpetuation of their brand. People management, focused on the formation and development of high performance teams, is one of the pillars that support the success of an organization. But this is not a simple task, because it demands time, money and a lot of willingness of the companies and the people involved in the pursuit of the excellence of their teams and the consequence of their business. Thus, this work aims to understand how the leader should manage dissatisfaction and Conflicts in High Performance Teams, reviewing concepts and models of leadership and high performance teams, seeking to identify factors that can generate such dissatisfaction and conflict and how the leader can fight them.

**Key Words:** Leader. Teams. Conflicts. Dissatisfaction. Management.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – PASSAGENS PROFISSIONAIS PELO PIPELINE DA LIDERANÇA .....	19
FIGURA 2 – ESTÁGIOS DE MATURIDADE .....	21
FIGURA 3 – A DINÂMICA DA TRANSFORMAÇÃO .....	23
FIGURA 4 – OS PAPÉIS DE UM LÍDER .....	26
FIGURA 5 – PIRÂMIDE DE MASLOW .....	29
FIGURA 6 – JANELA DE JOHARI .....	30
FIGURA 7 – CICLO MOTIVACIONAL .....	38

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1 PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	13
1.5 METODOLOGIA.....	14
1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	15
2. LIDERANÇA .....	16
3. EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE .....	27
4. CONFLITOS .....	35
5. CONCLUSÕES .....	40
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42

## 1. INTRODUÇÃO

Acompanhamos ao longo dos últimos anos uma escalada frenética na evolução do mundo que nos cerca, principalmente na área tecnológica. Porém cada vez mais percebemos que as pessoas, o ser humano é a engrenagem fundamental para que todos os processos de evolução, ocorram de maneira sólida e sustentável. No campo das ciências humanas, a gestão de pessoas, evidencia cada vez mais que a formação e o desenvolvimento dos indivíduos, os quais formam as equipes, é fato crucial para o sucesso ou fracasso nos negócios das organizações. Outro ponto que deve ser destacado é que atualmente fica evidente a carência de líderes dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Haja visto que para ser um líder é preciso muita dedicação e resiliência, pois como disse Sinek (2012), com um pouco de disciplina todos podemos aprender os padrões de agir e pensar dos líderes natos e assim desenvolver em nós e nos outros a liderança.

Ainda quando falamos em criação, desenvolvimento e consolidação de diferentes indivíduos em líderes, não podemos deixar de lembrar que este é um processo teórico e prático de profundas mudanças comportamentais, não somente de cunho profissional, mas sobretudo mudanças pessoais, onde o aperfeiçoamento da personalidade e a inteligência emocional são mecanismos imprescindíveis para essa evolução (MACÊDO, 2007).

Se já é difícil planejar, executar e monitorar o desenvolvimento e desempenho de um único indivíduo, podemos então ter uma noção do tamanho do desafio que os gestores tem nas mãos quando trata-se de formar, gerenciar e desenvolver uma ou mais equipes de alta performance dentro da empresa. Aqui o líder estará frente a diferentes pontos de vista, qualidades e defeitos diversos, aspirações muitas vezes conflitantes, formações variadas, experiências de vida completamente distintas. Administrar todos esses padrões únicos de ser humano, para que em time, busquem resultados consistentes a cada novo objetivo que lhes é imposto, é tarefa essencial do gestor.

Todo esse universo, todos esses diferentes perfis de indivíduos dentro de uma mesma equipe, podem ser a fortaleza, a maior riqueza que um líder ou uma empresa tem nas mãos, pois é da diversidade de pensamentos, idéias, opiniões e experiências que problemas, a primeira vista complexos, podem ser solucionados de forma rápida e eficaz, desde que haja empatia, sinergia e comprometimento dos membros desta equipe.



Pareceria fácil, porém a complexidade humana acaba criando barreiras ao cenário perfeito que descrevemos no parágrafo anterior, pois Morgan (1996) já descreveu em seu trabalho sobre as “prisões psíquicas” onde a convivência com atitudes antiéticas, medos, estereótipos, preconceitos, assédio moral, acabam criando contratos psicológicos que ao longo do tempo vão minando a boa relação, a efetividade e o desempenho de uma equipe, mesmo ela sendo de alta performance, pois lembramos que estamos falando de pessoas.

Pois é aqui onde os conflitos aparecem, ganham força e se o líder não agir pronta e cirurgicamente, isso pode virar um “câncer” e acabar com um trabalho, acabar com as relações profissionais e pessoais, destruir um ambiente corporativo inteiro, o qual muitas vezes foi construído ao longo de muito tempo, custou muito dinheiro e dedicação, não somente da empresa, mas de todos os envolvidos neste processo.

Percebemos então que é muito tênue a linha que separa uma equipe, mesmo de alta performance, de um clima amigável e proativo para uma situação de conflito, onde anseios e vontades pessoais misturam-se e somam-se às profissionais, esfacelando o clima organizacional de uma empresa. O líder deve ter em seu cotidiano a negociação de conflitos como um instrumento inseparável para agir rapidamente em caso de dificuldades, pois a transformação de problemas em soluções, mantendo e fortalecendo o ambiente amigável e de confiança entre os membros da equipe, fazem parte do DNA da liderança (CARVALHAL, 2008).

Manter a motivação de todos os componentes de um grupo é função primordial para o sucesso contínuo de uma organização, pois ambientes e clima organizacional são diferenciais importantes na criação, manutenção e desenvolvimento de pessoas e equipes de alta performance. Resiliência é cada vez mais do que necessário quando buscamos a excelência, seja pessoal ou profissional, individual ou coletiva, pois como Moscovici (2001) já afirmou, o desenvolvimento das equipes de trabalho são a base para o sucesso da gestão e administração.

## **1.1 PROBLEMA**

Sabemos que a dependência das empresas pela formação de líderes caseiros é cada vez maior e que muitas vezes, as iniciativas adotadas por estas mesmas empresas em desenvolver seus colaboradores, não obtém sucesso. Isto desencadeia uma série de dificuldades e entraves na evolução do desempenho destas empresas, pois líderes fracos e com déficit de preparo, tedem

a ter imensas dificuldades em montar, gerenciar e desenvolver equipes, afim de elevá-las a um nível de alta performance.

A contratação de líderes experientes pode não ser a solução, pois isto pode ocasionar problemas maiores, uma vez que o sucesso dessa estratégia irá depender de inúmeros pontos, mas primordialmente de quão rápido e eficaz será a adaptação desse líder à essência da empresa, e ainda o quanto a equipe será empática ao recepcionar as novas idéias propostas por esta pessoa até então completamente desconhecida.

Percebemos então como é delicado e complexo a função do líder em primeiramente, desenvolver uma equipe de alta performance, mas sobretudo em como lidar no cotidiano com os inúmeros percalços advindos da convivência entre os componentes dessa mesma equipe, sem perder o foco na melhoria contínua e na entrega de resultados consistentes e duradouros.

Desse modo tem-se como pergunta deste trabalho “Como gerenciar conflitos em equipes de alta performance?”

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Entender como o líder deve gerenciar os conflitos nas equipes de alta performance.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Buscando atingir o objetivo geral, alguns objetivos específicos são requeridos, dentre eles:

- Revisar conceitos e modelos de liderança.
- Revisar conceitos sobre equipes de alta performance.
- Estudar linhas de estudo em técnicas de administração de insatisfações e conflitos.
- Identificar fatores que podem gerar conflitos e como o líder pode combatê-los

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

As técnicas das quais um líder pode dispôr para gerenciar e desenvolver uma equipe, afim de torná-la e principalmente mantê-la como de alta performance, farão parte deste estudo, que não tem objetivo definir qual o melhor ou pior modelo a ser adotado, mas sim percorrer sobre as diversas possibilidades disponíveis e ainda buscar demonstrar a importância do aprimoramento do líder com relação ao monitoramento, gerenciamento e solução de conflitos dentro destas equipes.

Uma revisão bibliográfica e do referencial teórico de alguns autores brasileiros e estrangeiros que discorram sobre modelos e estilos de liderança, formação e desenvolvimento de equipes de alta performance e ainda gerenciamento de conflitos e insatisfações, será a base para criarmos uma linha de raciocínio que buscará explicitar quais as possibilidades, que um líder tem para desempenhar seu papel de maneira exemplar na resolução destes problemas, buscando inspirar outras pessoas em busca da excelência e do bem estar social, sempre respeitando as individualidades das pessoas e das organizações.

Sendo assim teremos como tema deste trabalho a “Administração de Insatisfações e Conflitos” com uma delimitação específica voltada para as “Equipes de Alta Performance”, meio no qual os profissionais já atingiram um nível de maturidade profissional e pessoal superior, conseguindo desempenhos de alta qualidade, mantendo autogerenciamento e autodesenvolvimento de suas carreias de maneira mais consistente, porém estes não estão imunes as dificuldades e armadilhas que as relações interpessoais cotidianas nos apresentam e que acabam por minar esse meio de excelência, levando a quadro futuro de queda nos parâmetro de qualidade e eficiência desta equipe e conseqüentemente piora nos resultados da empresa.

### **1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA**

O tema desenvolvido neste trabalho faz parte do cotidiano do autor, o qual percebe o quão impactante podem ser as insatisfações e os conflitos, sejam estes de qualquer proporção, no desempenho de uma equipe e de seus membros.

Vale lembrar que a liderança não é um cargo, pois segundo Cortella e Mussak (2012) nenhum de nós exerce a liderança ou é liderado a todo momento. Sendo assim, dentro de uma

equipe, encontraremos diversos líderes, mesmo que estes tenham um gestor a quem responder. Liderar é uma autoridade que se conquista e se constrói pela admiração, pelo respeito, pelo exemplo, pois do contrário estaremos exercendo uma chefia, onde o poder de mando advém do cargo ou da posição hierárquica.

Ao gestor cabe a incumbência, dentro de uma empresa, de formar uma ou mais equipes e desenvolvê-las ao ponto que tenham alto desempenho, para que então os indivíduos desta equipe, assumam riscos, que possam ser autogerenciáveis e ainda que busquem autodesenvolvimento contínuo. Esse ambiente repleto de profissionais, mas sobretudo, de seres humanos muito bem preparados, não está imune a problemas, discussões e divergências que podem gerar insatisfações e conflitos, situações estas que no futuro não tão distante, impactarão diretamente nos resultados os quais esta equipe está buscando.

Segundo Reis (2005), sempre somos parte de um ou mais grupos. O primeiro deles é a família, depois a escola, a igreja, o voluntariado e a vida profissional. Em todos esses cenários os conflitos, os problemas, as animosidades fazem parte do cotidiano. Criar um ambiente onde todos possam executar suas funções com primazia, exige diversas condições e ações que não somente o gestor, mas todos os envolvidos devem assumir.

A relevância deste trabalho está no entender como um líder pode prevenir, identificar e gerenciar rapidamente os conflitos em uma equipe de alta performance, mantendo o alto rendimento e o melhor resultado além das motivações pessoais e profissionais, durante a maior parte do tempo.

## **1.5 METODOLOGIA**

A metodologia empregada para a realização do estudo terá como base uma abordagem qualitativa de uma revisão bibliográfica de materiais que discorram sobre os temas pertinentes ao tema a ser discutido.

Serão pesquisados autores de língua portuguesa e inglesa, em plataformas online, LILACS, SciELO e ainda livros e artigos completos, dispostos na biblioteca do ISAE FGV, Biblioteca Pública do Paraná e Biblioteca da PUC-PR, que possam contribuir para a produção deste trabalho.

Os dados coletados, serão analisados pelo autor, avaliando-se os contrapontos e semelhanças dos textos, para que mantendo uma tipologia descritiva e explicativa na construção do texto final, possa deixar uma contribuição para o meio científico.

## **1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

O documento estará dividido em três capítulos os quais seguirão descritos independentes, porém contribuirão de maneira ímpar para a produção de nossa conclusão.

O primeiro capítulo tratará da liderança, ou mais especificamente do líder. Falaremos um pouco sobre o surgimento e a evolução da liderança corporativa, os modelos que foram surgindo ao longo das décadas, os perfis de líder que o mercado apresenta com o passar das gerações e ainda como este mesmo mercado, que é altamente mutável, vem exigindo cada vez mais preparação dos profissionais.

O segundo capítulo abordará sobre o trabalho em equipe, mantendo um enfoque sobre o ser humano. Buscaremos destacar as equipes de alta performance, porém ser esquecermos de todos os passos para a formação de time de alto desempenho. Ainda neste capítulo, procuraremos demonstrar o que estas equipes esperam de seus líderes, afim de que seu trabalho seja cada vez mais eficaz.

No terceiro capítulo falaremos sobre as insatisfações e os conflitos que surgem dentro das equipes, em especial nas de alto desempenho. O enfoque aqui, será em demonstrar quais os motivadores para o surgimento deste desequilíbrio e como o líder, através não somente de técnicas de negociação, mas também carisma e empatia, poderá agir rapidamente para solucionar estes problemas, mantendo o alto desempenho de todos na maior parte do tempo possível.

Ao final destes capítulos apresentaremos nossa conclusão e considerações finais.

## 2. LIDERANÇA

A liderança sempre acompanhou o ser humano desde os primórdios da nossa espécie no planeta. Os primeiros homens, não tinham ainda o raciocínio lógico que temos hoje, nem as ferramentas de desenvolvimento de pessoas, das quais as corporações tanto se utilizam para aprimorar o desempenho de seus colaboradores em busca de resultados cada vez maiores e audaciosos. Porém dentre aqueles primeiros homens, com certeza emergiram grandes lideranças que com o passar do tempo, nos trouxeram até aqui.

Diferentemente de chefia, a qual é imposta pela hierarquia das instituições ou até mesmo pela força física, a liderança é algo muito maior, uma condição que deverá ser conquistada pelo indivíduo e que exigirá deste mesmo indivíduo, um entendimento mais profundo do ser humano. Mesmo que inconscientemente, esse ser especial, o líder, deverá apresentar uma capacidade de autoconhecimento, empatia, serenidade, firmeza, atitude, compaixão e sobretudo amor, por si e por todos aqueles que o cercam.

Pode parecer praticamente impossível chegar a um nível assim, alguns poderão pensar, mas diferentemente de Jesus de Nazaré, Nelson Mandela, Sócrates, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Madre Tereza de Calcutá, nem todos são líderes natos (CORTELLA 2012). As pessoas “comuns”, desde que almejem mudança, que queiram evoluir e tornar-se um líder, para que então possam inspirar outras pessoas, seja no seu trabalho, escola ou entre suas famílias, podem ser desenvolvidas, pois a liderança pode sim ser aprendida e aprimorada em todos. Cortella (2012) diz que a liderança é uma virtude e que na filosofia virtude é uma capacidade intrínseca ao ser humano e que pode ser desenvolvida e que todos, sem exceção possuem uma capacidade de liderar.

Como Mussak (2012) afirma, não há *vácuo de liderança* uma vez que sempre em que há um agrupamento humano, haverá liderandos e liderados e assim sendo a liderança é portanto algo que caracteriza as relações humanas. O mais importante, é que um bom líder não fica parado, olhando para os seus liderados do alto de uma montanha, mas tem a preocupação de rotineiramente, descer esta montanha na busca de novos líderes em potencial, afinal promover a ascensão das pessoas ao seu redor é requisito fundamental da liderança eficaz (MAXWELL, 2008).

Como falamos a pouco, a liderança é um processo que pode ser aprendido, porém uma mudança pessoal precisa acontecer dentro daquele que quer trilhar esse caminho. Tudo começa

com o autoconhecimento, pois aqui o ser humano é pensado em sua totalidade. Goleman (1996) em seu trabalho sobre a Inteligência Emocional, nos fala sobre a metacapacidade desta que é a nossa principal inteligência, pois ela envolve e organiza experiências e porque não, também do conhecimento intelectual. Através da inteligência emocional, o indivíduo fica implicado a conhecer suas próprias emoções, precisa saber lidar com estas emoções administrando-as e mantendo-as sob controle, precisa ainda reconhecer as emoções no outro através da empatia ou seja, vendo a situação com o olhar do outro, colocando-se em seu lugar, essa pessoa precisa ainda conseguir lidar com os relacionamentos e por fim manter-se motivado buscando sempre um bem maior.

O processo de formação de líder é complexo e leva tempo, porém Maxwell (2008) nos lembra que ninguém chega ao topo sozinho, pois em algum momento de nossa trajetória precisaremos do auxílio ou dos conselhos de alguém e que ainda os bons líderes são aqueles que levam outros consigo para o topo, pois esse é um tipo de recompensa que é difícil mensurar. Outro ponto importante é que, ajudar outras pessoas a evoluir, seja em suas vidas pessoais ou profissionais, faz com que a credibilidade deste líder aumente cada vez mais, mantendo-os longe da solidão, que muitas vezes é peculiar com a liderança. Exercer a liderança sem detrimento dos relacionamentos é ponto chave para aquele líder que quer inspirar e causar mudança na vida das pessoas que estão próximas a ele.

O mundo globalizado, informatizado e cada vez mais tecnológico tem cobrado das organizações, inovações em todos os processos da cadeia produtiva e com uma velocidade absurda, que na maioria das vezes fica praticamente impossível acompanhar, fato este que gera uma verdadeira guerra dentro das empresas, que buscam a todo o momento algo que as diferencie dos seus concorrentes e as coloquem em vantagem competitiva pelo maior tempo possível.

Esse “algo” que as empresas tanto buscam, tem cada dia mais se voltado para o ser humano. Não adianta de nada ter um produto inovador, fantástico se as pessoas que vão trabalhar com esse item não estiverem realmente preparadas e engajadas para assumir este desafio. Uma grande estratégia ou um grande produto sem as pessoas corretas, acaba sendo um fracasso, já um produto mediano ou uma estratégia não tão boa, porém com as pessoas corretas, bem preparadas e principalmente apaixonadas e acreditando no que precisa ser feito, tem uma chance muito maior de se tornar um sucesso.

Pela busca incessante de novos líderes que as organizações apresentam e pela sabida escassez desses profissionais no mercado de trabalho, fica claro a importância em desenvolver líderes caseiros. Charan (2009) nos fala que o potencial das pessoas não é fixo, ou seja, o progresso cultural e econômico de uma sociedade, depende da capacidade de evolução do ser humano. Assim um vendedor mediano hoje, poderá com desenvolvimento e orientação, vir a se tornar o líder de vendas e futuramente o líder de uma equipe. É imprescindível portanto, que as organizações e o líderes de hoje mantenham suas mentes abertas, seus olhares atentos na busca interna do ambiente corporativo, daquele que poderá vir a ser o ocupante de uma vaga de liderança.

O indivíduo que busca tornar-se um líder precisa desenvolver habilidades através do aprendizado de novas competências a fim de que possa assumir novas responsabilidades. Deve ainda alterar sua percepção de tempo, orientando seu trabalho e sua visão sobre o trabalho dos outros sob um novo enfoque. É fundamental que esta pessoa que está se desenvolvendo tenha completa ciência da sua importância, do seu valor profissional, pois assim seus esforços passam a ser o foco de seu desenvolvimento. Esse processo evolutivo é relatado por Charan (2009) através das passagens profissionais, descritas no seu trabalho Pipeline da Liderança.

Ele descreve seis fases ou passagens onde cada uma destas passagens representa uma importante mudança com relação aos requisitos da função a ser exercida e por consequência também traz novos parâmetros pessoais em relação a novas habilidades, novos horizontes e modos de alocação de tempo e claro, novos valores profissionais. Essas mudanças não acontecem do dia para a noite, porém essa jornada evolutiva, formará líderes mais fortes emocionalmente, capazes de gerenciar situações mais complexas e abrangentes. O modelo ainda pode ser ajustado para empresas de grande ou pequeno porte. O importante aqui é a formação do líder. Fica claro com este trabalho que qualquer indivíduo, desde que tenha essa vontade, pode ser desenvolvido ao ponto de assumir uma liderança.



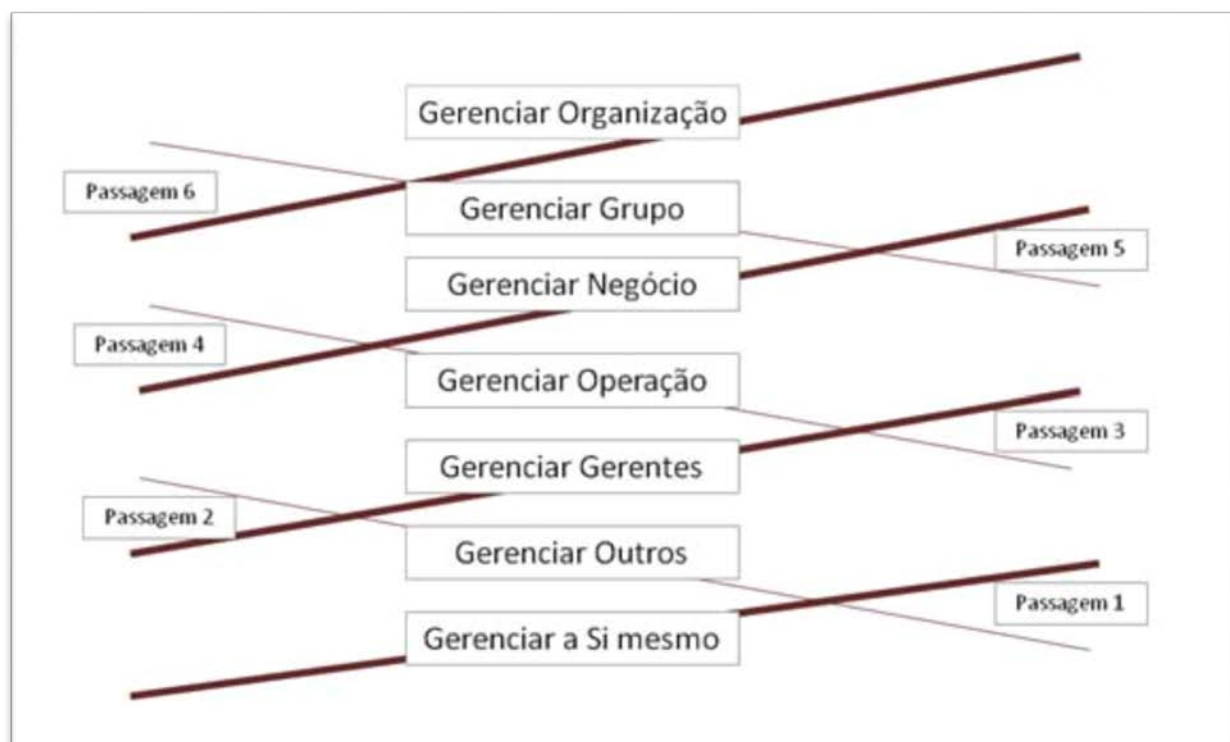


Figura 1: Passagens profissionais do Pipeline da Liderança

Fonte: Adaptada de Charan (2009, p.233)

Diversas abordagens teóricas sobre a liderança já foram descritas e a seguir vamos falar de algumas delas.

A primeira delas é a Teoria dos Traços a qual foi popular na década de 40. Aqui buscava-se isolar características que separem líderes de não líderes, ou seja, ou o indivíduo apresentava os requisitos para exercer a liderança ou seria eternamente um liderado. Para aqueles estudiosos a liderança era um somatório de características pessoais. Segundo Vergara (2003), é evidente que características pessoais facilitam ou dificultam o processo de liderar, porém isto é algo que pode ser aprendido.

As Teorias Comportamentais surgiram na busca por respostas que a Teoria dos Traços não conseguiu trazer. Diferentemente da Teoria dos Traços, as Teorias Comportamentais entendem que a liderança não é algo nato e que pessoas treinadas nos comportamentos que um líder deve apresentar, podem exercer a liderança. Os estudiosos concentraram seus esforços em dois pontos do comportamento da liderança, que foram as funções de liderança e os estilos de liderança.

Nas funções de liderança ou Grid gerencial, buscou-se uma visão da liderança onde o líder teria enfoque sobre dois pontos, sendo eles pessoas e tarefas, priorizando um mais do que outro ou ambos igualmente, podendo chegar a diversas possibilidades de estilos onde o líder deveria estar (CAVALCANTI, 2005). De acordo com Blake e Mouton (1964) o estilo que se aproxima do ideal é aquele onde o líder leva em consideração as necessidades organizacionais de produção e as necessidades das pessoas em estarem realizadas com seu trabalho. O problema deste modelo foi o fato de considerar que um mesmo estilo de liderança, seria o ideal para atender qualquer demanda em qualquer situação.

Os estilos de liderança propostos na Teoria Comportamental identificaram três estilos básicos que foram o autocrático, o democrático e o laissez-faire ou liberal. Nesse modelo o líder autocrático tem característica primária a centralização e pouco envolvimento dos liderados no processo de tomada de decisão. Já o líder democrático é aquele que incentiva seus liderados a participarem do processo decisório, delegando autoridades e responsabilidades, utilizando o feedback como ferramenta de desenvolvimento dos seus colaboradores. O líder liberal, não interfere na rotina de trabalho dos seus liderados, deixando o grupo livre para executar suas tarefas como bem entenderem (ROBBINS, 2003). Essa teoria foi importante do ponto de vista que ficou evidente que o líder democrático obtinha melhor desempenho e satisfação dos seus liderados, quando comparados ao autocrático e ao liberal. A partir desta constatação, surgiram modelos e programas que objetivassem a transformação das pessoas em líderes democráticos sem perder o foco na produtividade (VERGARA, 2003).

Outra teoria sobre liderança são as Teorias Contingenciais as quais focam nos aspectos fundamentais do processo de liderança sem esquecer do líder e seus diferentes tipos de comportamentos. Líder, liderado e o contexto da liderança são três aspectos importantes para essa linha de pensadores.

A teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977) diz que o sucesso da liderança depende do nível de preparo dos liderados e se o estilo de liderança está adequado a estes liderados. O Comportamento de relacionamentos juntamente com o comportamento de tarefas definem o nível de maturidade dos liderados, maturidade para o trabalho e maturidade psicológica. Ao combinar-se o estilo de liderança ao grau de maturidade do liderado pode-se definir que tipo de abordagem o líder pode desempenhar sobre estes liderados.

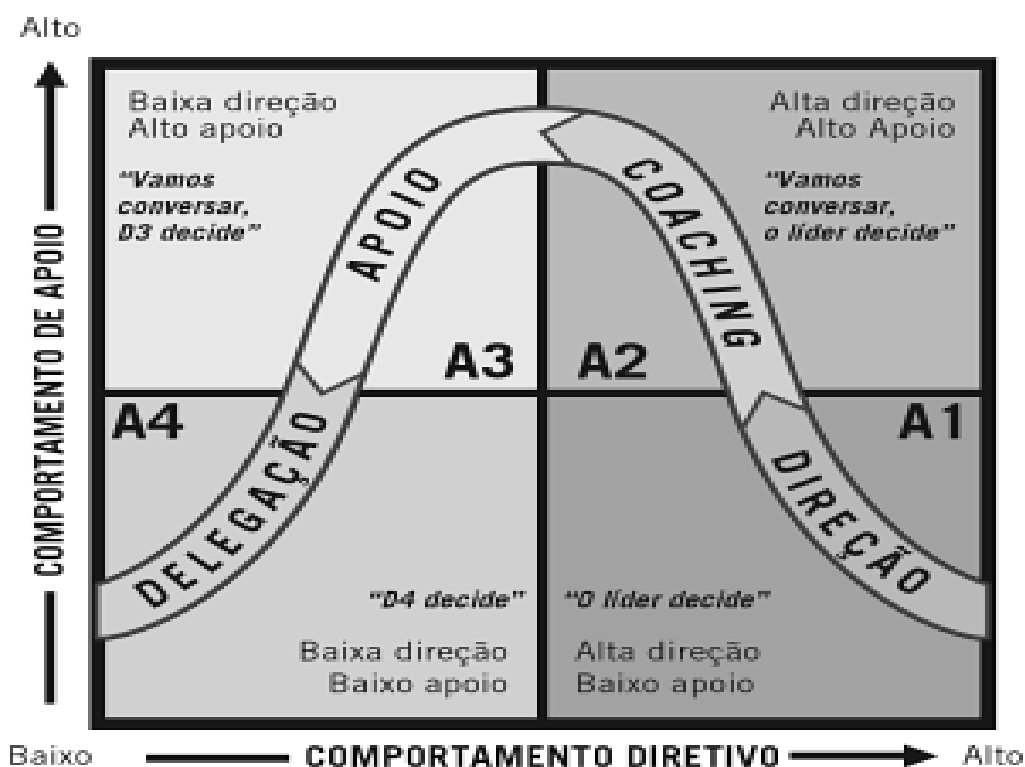


Figura 2: Estágios de Maturidade

Fonte: Adaptada de Hersey e Blanchard (1977, p.189)

As teorias da liderança que discorremos até aqui, não fazem parte daquelas abordagens que podemos chamar de mais atuais ou contemporâneas, pois cada vez mais percebe-se que o quão importante é o aspecto humano, o autoconhecimento, o autodesenvolvimento do líder para que este então desenvolva não somente na gestão de organizações, mas sobretudo na gestão de pessoas, de equipes um trabalho de desenvolvimento de novos líderes e que este processo virtuoso cresça.

Falaremos um pouco sobre a Teoria Carismática onde as percepções humanas relacionam-se com os comportamentos, ou seja, cada um vê objetivamente as coisas como elas são, embora sabemos que não podemos deixar de considerar a percepção e o comportamento do outro. É nesse ponto que a liderança carismática diz que o líder deve apresentar algumas características para poder ser percebido pelos seus liderados. Dentre estas características estão a autoconfiança, habilidade de articulação, convicção, visão, comportamento fora do habitual, agentes de mudança e sensibilidade ao ambiente (ROBBINS,2002). Carisma é algo que podemos desenvolver? Segundo Robbins (2002) existem três passos que possibilitam isso.

Primeiramente tornar-se otimista, entusiasmado utilizando linguagem não verbal como gestos e expressões faciais. Segundo passo deve ser criar compromisso estimulando as pessoas a seguirem-no. E o terceiro e último passo é extrair o potencial de cada um, demonstrando confiança em seus liderados e que eles serão capazes de atender a demanda imposta a eles.

A Teoria Visionária determina que é função do líder criar uma visão de futuro da organização para qual este líder trabalha, sendo como um arquiteto organizacional (NANUS, 2000). Porém a visão de líder bem treinado, de maneira isolada pode não ser suficiente para levar uma empresa a um sucesso contínuo. Para Nanus (2000) a paixão por realizar algo em que acredita somado a integridade desse líder, leia-se integridade a junção de autoconhecimento, sinceridade e maturidade, podem sim ajudar um líder visionário a criar um futuro consistente para uma organização.

A Teoria da Liderança Transformacional é aquela onde os líderes apelam para os seus interesses, evidenciando uma relação de troca entre líder e liderado. Valores como justiça, moral, liberdade, estão voltados para o desenvolvimento e crescimento do indivíduo o quais são o foco principal da liderança transformacional. Líderes transformadores tendem a mudar ambientes e remodelar práticas organizacionais.

Barret (2000) desenvolveu um modelo de transformação de uma organização e também pessoal através de cinco estágios. Neste modelo partimos de um estágio de incoscência, onde a capacidade transformadora do líder não é aparente. Através de feedbacks o nível de transformação deste líder atinge o nível dois que é o de consciência, passando para o terceiro onde a aprendizagem de um novo comportamento é adquirida. Com mais feedbacks o quarto nível onde a prática de um novo comportamento aflora e nos mostra o quinto nível onde ocorrem mudança de valores. Esses passos na evolução pessoal de um líder criam um estado de transformação contínua o qual refletirá em um avanço na qualidade do trabalho deste junto aos seus liderados e conseqüentemente a melhoria do desempenho corporativo como um todo.



Figura 3: A Dinâmica da Transformação

Fonte: Adaptada de Barrett (2000, p.113)

A Teoria da Liderança Baseada em Princípios todas as relações interpessoais sejam elas no espaço corporativo ou fora dele, são norteadas pelos princípios. A ética, o caráter de um ser humano é formado com base em alguns princípios fundamentais ou primários dentre os quais podemos citar a honestidade, a coragem, a humildade, a justiça, a empatia, a integridade. Uma pessoa, um líder tendo enraizado em sua conduta e no seu modo de agir e pensar esses princípios, estarão de certa maneira mais abertos a novas possibilidades e aptos buscar o sucesso de maneira justa e saudável. Covey (2000) diz ainda que os princípios básicos norteiam o ser humano, como uma bússola, apontando o caminho correto a ser seguido, a decisão justa a ser tomada.

Porém somente caráter sem a capacidade de criar, desenvolver e manter relacionamentos dentro e fora do ambiente corporativo não é suficiente, pois o líder aqui precisa não pregar bons princípios mas também é essencial vivenciar este discurso. As interações com os outros precisam estar pautadas nos mesmos princípios que estão enraizados no líder, pois desta maneira a admiração, o respeito e confiabilidade surgiram nos liderados de tal forma, que estes seguirão o líder com toda a disposição, desempenhando o melhor possível dentro daquilo que lhes for solicitado. Ao líder cabe a constante vigilância, para que essa relação mantenha-se

sólida pelo maior tempo possível, sempre realizando os ajustes necessários na busca do melhor não somente para si, mas primordialmente para todos que o cercam.

A Teoria da Liderança Servidora diferentemente das teorias que vimos até o momento, volta seus olhos para os valores da dignidade humana, onde o líder está voltado para o bem estar da sua equipe muito mais do que para o seu sucesso pessoal, fazendo com que os membros do seu time sintam-se inseridos em todas as fases do processo na busca dos resultados esperados.

A autoridade moral é mola propulsora de mudanças nos outros que o líder servidor utiliza, focando o seu serviço no ser humano. Para Oliveira e Marinho (2005), quanto mais os liderados se desenvolverem, mais o líder servidor vê a necessidade de se entregar aos seus pupilos.

Cinco atitudes básicas da liderança servidora foram descritas por Lawrence e Trammaell (2002), citados em Spears e Lawrence (2002) e definem bem o líder servidor. Este líder precisa saber ouvir sem julgamentos para que possa expressar seu ponto de vista sob o olhar do outro, precisa também ter autenticidade para que as pessoas possam adquirir confiança e respeito em seu modo de agir como ser humano, outra atitude que o líder servidor deve apresentar é a capacidade de construir comunidade, criando e fortalecendo vínculos com os seus colegas e liderados, delegando funções e descentralizando o poder ou partilhando o poder, o líder servidor estará desenvolvendo sua equipe, fazendo os outros crescerem e elevando a si próprio.

As mudanças organizacionais que ocorreram até aqui e ainda estão por vir, tem exigido cada vez mais dos líderes um foco no ser humano. Não basta apresentar resultados de maneira eficiente e eficaz, deixando a valorização do capital humano da corporação ficar em segundo plano, pois desta maneira, com este ponto de vista, o resultado não será sustentável e principalmente o futuro desta empresa pode estar comprometido, pois não cabe no mundo de hoje uma empresa que não cuida, não desenvolve e não valoriza o seu capital humano, não vê nas pessoas a sua maior riqueza, a sua maior vantagem competitiva.

Cada vez mais, o líder precisa ter em mente que acima de tudo ele é a vitrine, a inspiração para inúmeras outras pessoas, que sonham algum dia também ter a oportunidade de desenvolver outros seres humanos. A transformação organizacional está nas pessoas, porém percebemos que ainda há lideranças que mantêm ao longe o empoderamento e o foco nas pessoas, fazendo do seu modelo de gestão um agrupamento de ferramentas que exerçam controle sobre os

subordinados, valorizando as estruturas e sistemas organizacionais em detrimento do capital humano da instituição.

Talvez mais complexo do que tornar-se líder é manter-se líder, pois exercer a liderança é a ponta de um processo de desenvolvimento de habilidades por qual o indivíduo passa, gerando mudanças sólidas nas atitudes, comportamentos, modo de pensar e ver o mundo, mudanças estas que uma vez incorporadas profundamente, fazem deste indivíduo modelo de pessoa e profissional a ser seguido, instigando outras pessoas a buscarem o melhor para as suas vidas.

Para Quinn (2003), um líder deve prepara-se para exercer alguns papéis ao longo de sua trajetória e assim sendo ele desenvolveu um modelo onde, existem oito papéis fundamentais na função da liderança. O líder precisa ser como um mentor para os seus liderados sendo empático e solícito e ajudando sempre que necessário. Outro papel é o de facilitador onde a criação de equipes visando um propósito, a administração de conflitos e as decisões compartilhadas são a essência do líder facilitador. O monitoramento assim como a coordenação também são papéis de um bom líder, pois do contrário pode-se passar uma imagem de falta de compromisso e cuidado com os liderados. A direção no sentido em apontar um caminho, uma meta ao seus liderados. A produtividade é outro papel importante, procurando sempre manter um ambiente produtivo e administrando o tempo para que desequilíbrios ou situações de stress não ocorram. Um líder precisa ser um bom negociador, pois saber fechar acordos e compromissos e ainda conseguir apresentar suas idéias de maneira clara e direta, ajudam a construir uma base de poder. E o oitavo papel que um líder precisa exercer é a inovação, mantendo um pensamento criativo na busca por soluções as dificuldades cotidianas, eliminando barreiras psicológicas suas e de seus liderados e ainda buscando empoderar sua equipe, agindo como um e formando novos agentes de mudança.

## Os Papéis de um Líder



Figura 4: Os papéis de um líder

Fonte: Adaptada de Quinn et al. (2003, p.26)

A liderança solidifica-se cada vez mais como algo que sim, pode ser desenvolvido no ser humano, pois este é um processo não uma posição, que visa gerar mudanças e proporcionar mais crescimento às pessoas que desejam trilhar essa jornada (MAXWELL, 2012).

Não podemos esquecer que um líder, ao longo do seu processo de formação, precisa adquirir um conjunto de habilidades técnicas que o ajudarão na condução dos seus trabalhos diários, mas sobretudo uma evolução de suas habilidades humanas é o diferencial que o tornam um modelo de pessoa, um líder a ser seguido.



### 3. EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

“Um rei submeteu sua corte a uma prova para preencher um cargo importante. Um grande número de homens poderosos e sábios reuniu-se ao redor do monarca.

“Ó vós, sábios” disse o rei, “eu tenho um problema e quero ver qual de vós tendes condições de resolvê-lo.”

Ele conduziu os homens a uma porta enorme, maior de que qualquer outra por eles já vista.

O rei esclareceu:

“Vedes aqui a maior e mais pesada porta do meu reino. Quem dentre vós podeis abri-la?”

Alguns dos cortesãos simplesmente balaçaram a cabeça. Outros, entre os sábios, olharam a porta mais de perto mas reconheceram não ter capacidade de abri-la.

Tendo escutado o parecer dos sábios, o restante da corte concordou que o problema era difícil demais para ser resolvido. Somente um único vizir aproximou-se da porta.

Ele examinou-a com os olhos e os dedos, tentou movê-la de muitas maneiras e, finalmente, puxou-a com força. E a porta abriu-se.

Ela estava apenas encostada, não completamente fechada. E as únicas coisas necessárias para abri-la eram a disposição de reconhecer tal fato e a coragem de agir com audácia.

O rei disse:

“Tu receberás a posição na corte, pois não confias apenas naquilo que vês ou ouves; tu colocas em ação tuas próprias faculdades e arriskas experimentar.”

Nossrat Peseschkian - (1992)

Antes de comermos a falar um pouco mais sobre como um agrupamento de pessoas, previamente conhecidas umas das outras ou não, ao longo de algum tempo é transformada em uma equipe de alto rendimento, precisamos ter a convicção de que este não é um processo que acontece sem antes as pessoas perderem o medo de agir. Desenvolver pessoas, aprimorar habilidades, melhorar nossa condição humana com relação ao outro, requer de nós coragem para deixarmos para traz nosso falso porto seguro. Afinal para atingirmos nossos objetivos, sejam individuais ou coletivos, pessoais ou profissionais, precisaremos quebrar barreiras,

vencer desafios e ter a certeza de que em alguma etapa deste caminho, vamos inevitavelmente, precisar de ajuda do outro.

Quando tomamos consciência de que somos capazes de nos adaptar e que o autodesenvolvimento e o autoconhecimento são ferramentas chaves para buscarmos obter sucesso, nossa vida enquanto ser humano ganha mais propósito. Porém, ninguém vive sozinho, fazemos parte de inúmeras comunidades ao longo de nossa existência. Aprender a conviver e sobretudo, a se desenvolver em grupo é algo cada vez mais importante.

No universo corporativo, a busca por talentos individuais para composição de equipes cada vez mais bem preparadas, visando resultados mais e mais desafiadores, tem exigido dos gestores um maior aprofundamento no querer humano. A adesão das pessoas às estratégias corporativas é fator fundamental para o diferencial competitivo que se busca no mercado. Porém nenhuma equipe nasce pronta, a excelência só vem com muito aprendizado e desenvolvimento contínuo (REIS, 2005).

Uma boa percepção humana é o início para a construção de um relacionamento interpessoal mais produtivo e duradouro. Tomar conhecimento de si e dos outros que estão a sua volta é fundamental, pois assim desenvolveremos em nós a resiliência, capacidade humana tão discutida atualmente. O profissional, mas acima de tudo, o ser humano resiliente é capaz de fomar impressões sobre o outro, podendo assim compreendê-lo verdadeiramente, estabelecendo uma razão humana, sensorial e racional mais sólida. Relacionamentos construídos sobre essa ótica, com esse nível de conhecer e visualizar o outro e a si mesmo, tendem a render resultados excepcionais para todos os envolvidos, dentre estes, as empresas que possuam em seu quadro de talentos uma equipe ou várias delas com esse perfil.

Outro ponto chave pode ser a motivação. Indivíduos motivados buscam incessantemente formas de obtenção e superação de seus objetivos, inspirando as pessoas que o cercam a motivarem-se também. Cria-se um círculo virtuoso onde uma equipe de alta performance pode surgir. Cavalcanti (2005), nos fala de um enfoque humanista na compreensão da dinâmica motivacional dos indivíduos onde trabalho, sociedade e vida particular possuem uma interseção com interesses em comum ao indivíduo, contrapondo assim Levy-Leboyer (1990) que afirmavam que o indivíduo “não poderia viver sem o trabalho, porém simultaneamente o trabalho o impedia de viver”.

Chiavenato (2000) também nos fala sobre a motivação como ponto fundamental na busca pela evolução como ser humano conforme a descrição que segue

“O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar, assim por diante, contínua e indevidamente. As necessidades motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo. Ao longo da vida, o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização): à medida que cresce e amadurece, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis mais elevados. As diferenças individuais influem na duração, intensidade e possível fixação em cada um desses estágios.”

Chiavenato - (2000)

Na busca por motivação encontramos a teoria da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que demonstra a satisfação de necessidades como mola propulsora do ser humano.

### Pirâmide de Maslow

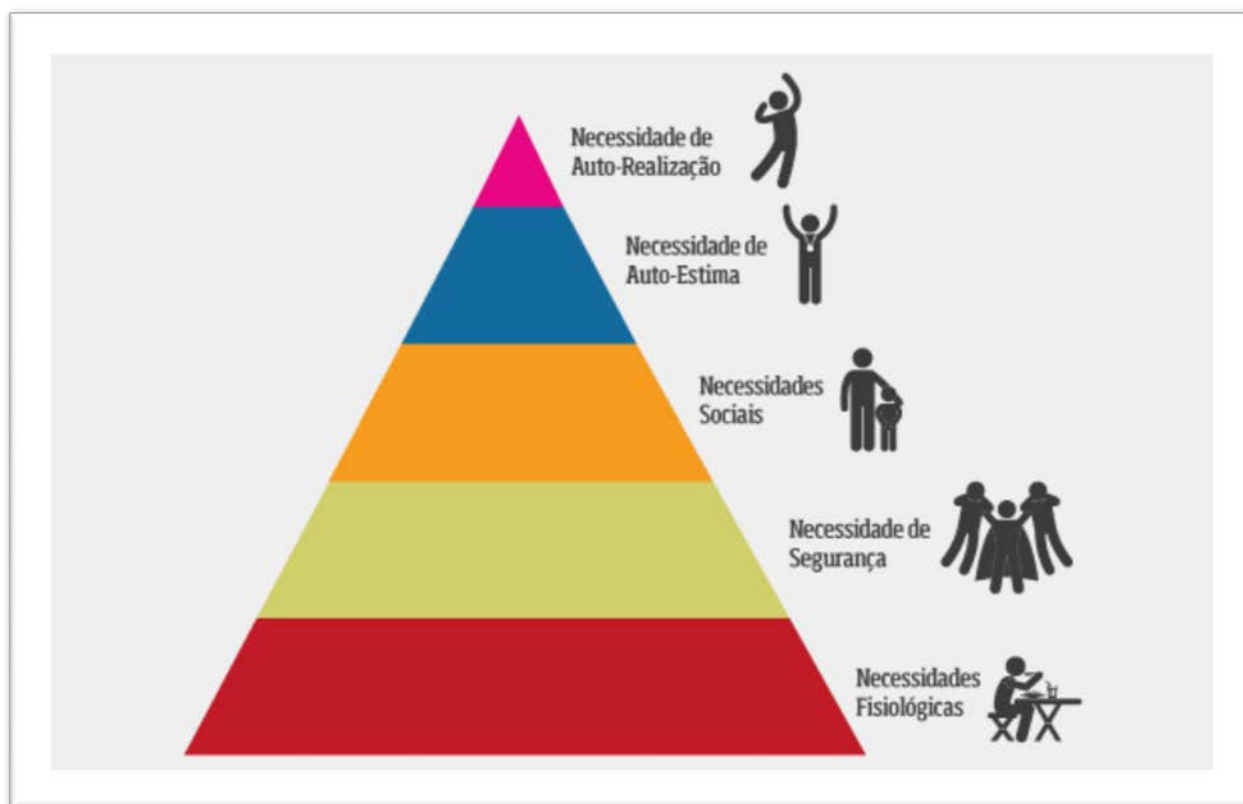


Figura 5: Pirâmide de Maslow

Fonte: Adaptada de Maslow (2001, p.298)

Neste processo de formação de uma equipe, o autoconhecimento é essencial e nessa busca por informações surge uma ferramenta primordial que é o feedback. Um mecanismo saudável para dar e receber críticas construtivas, experiências e sugestões, onde ambos os participantes, aquele que provê e o recebedor da informação, saem ganhando. Joseph Luft e Harry Ingham representaram a relação feedback aos estilos interpessoais das pessoas.

Na Janela de Johari, encontraremos quatro quadrantes os quais nos mostraram algumas possibilidades nos relacionamentos interpessoais, dependendo do estilo em que os membros da equipe analisada encontram-se. O eixo horizontal desta ferramenta esta voltada para a pessoa que solicita o feedback e o eixo vertical para aquele que provê o feedback.

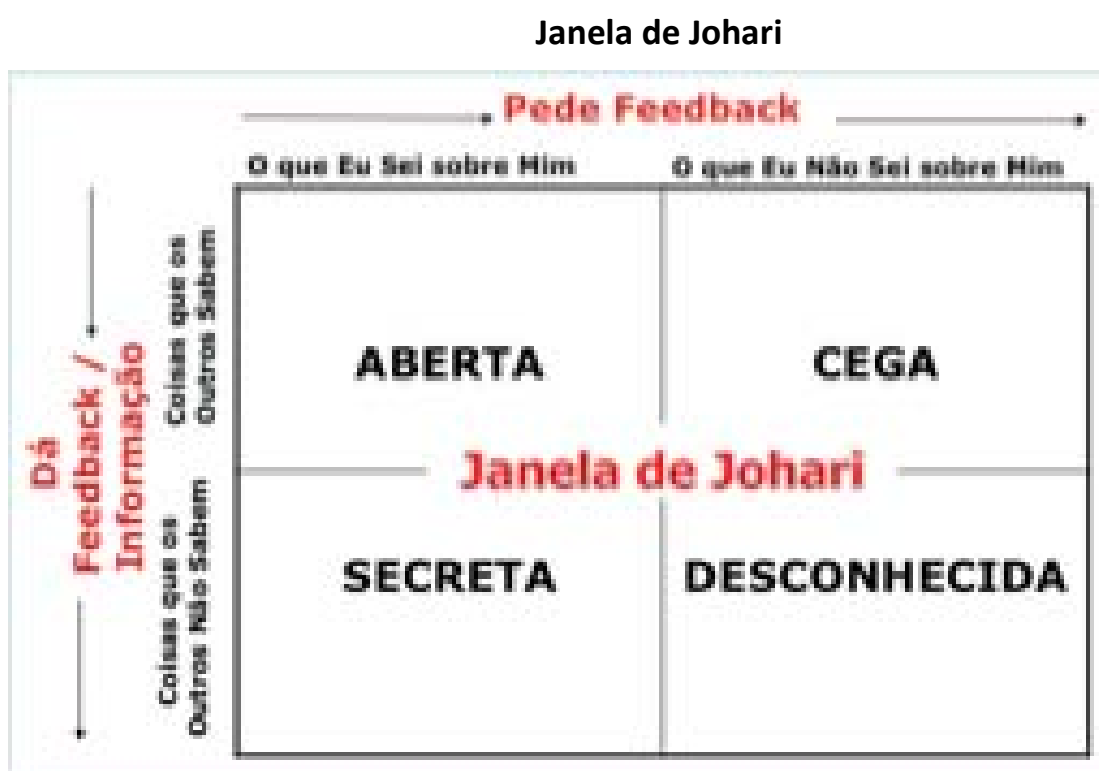


Figura 6: Janela de Johari

Fonte: Adaptada de Moscovici (1985, p 46)

A utilização do feedback na busca pela excelência pessoal e profissional e sobretudo no desenvolvimento de uma equipe, tem papel de protagonismo, pois é através de feedbacks que conseguiremos identificar possíveis falhas, dificuldades, dar exemplos específicos, agir de

maneira oportuna, avaliarmos a capacidade de recepção e percepção do outro, desenvolvermos uma comunicação assertiva, demonstrarmos quais comportamentos deverão ser alterados e no que precisamos melhorar no futuro. O feedback precisa ser um processo transparente, sincero, verdadeiro, onde as trocas interpessoais sirvam como trampolim para o crescimento de todos.

Diferentemente de um grupo de trabalho, onde as pessoas relacionam-se compartilhando responsabilidades, normas e procedimentos, executando tarefas e interagindo na busca de objetivos comuns (REIS, 2005) sem maiores anseios ou preocupações visto que sempre estão sobre a batuta e sombra de seu “chefe” e ainda com nenhuma interação interpessoal durante a execução das tarefas (CHIAVENATO, 2000), uma equipe de alta performance reúne pessoas com elevado grau de competências técnicas e humanas e ainda excepcionalmente comprometidas. Mantém também um profundo engajamento às tarefas a serem cumpridas, sempre mantendo forte alinhamento com a missão, visão e valores próprios aos de seus pares e da organização que representam. Os membros de uma equipe de alto desempenho possuem sólidos conhecimentos, não somente àqueles específicos as suas formações, mas também aos relacionados as suas vivências gerais, conhecimentos estes que somam-se à habilidades diversas, sem deixar de lado a capacidade de expôr suas idéias e debater sobre algum tema ou assunto que não concordem ou ainda necessite ser melhor esclarecido. Chiavenato (2000) coloca da seguinte maneira a formação de equipes

“[...] a formação de equipes nas empresas permite a eliminação das diferenças hierárquicas e dos interesses específicos de cada departamento de onde se originam os participantes, facilitando a coordenação das equipes, a realização das intervenções necessárias, de modo a tornar a equipe mais sensível aos seus processos internos de metas, participação, confiança mútua, comunicação de sentimentos etc.”

Chiavenato - (2000)

Nesse ponto de maturidade e desenvolvimento a equipe torna-se autogerenciável, onde as ações não terão a liderança não estará com uma única pessoa, mas ocorrerá de maneira contigencial, ou seja, determinado membro que domine mais um tema específico, guiará seus pares na resolução deste ítem até que um novo membro possa assumir a liderança sobre algum outro ponto. O líder desta equipe, terá o papel de aglutinador destes talentos, exercendo leve controle sobre eles, deixando a execução das tarefas para os próprios componentes da equipe. Segundo Manz e Sims Jr. (1996), equipes autogerenciadas mantêm o perfil de cooperação

mútua com seus parceiros, os quais estão estruturalmente muito unidos e ainda compartilham uma visão comum e otimista sobre a capacidade humana. Dyer et al. (2011) diz que

“As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.”

Dyer et al. - (2011)

Como já mencionamos anteriormente, as pessoas podem ser desenvolvidas assim como as equipes. Para tanto, além de vontade de agir e buscar desenvolver-se, manter-se motivado não caindo no ostracismo ou depressão pessoal e profissional e ainda buscar feedback sobre o que deve ser feito para melhorar a todo o momento, algumas outras ferramentas podem ser utilizadas pelo gestor, visando aprimorar as pessoas, para que estas componham e formem equipes de alto desempenho.

O Empowerment ou empoderamento, é uma estratégia de gestão onde a descentralização do poder, ocorre por meio do compartilhamento não somente de responsabilidades, mas também de informações importantes e estratégicas, afim de que as equipes, possam de maneira mais participativa e autônoma desenvolver o seu trabalho. Essa abordagem fortalece nos membros da equipe a sensação de confiança, a motivação, a satisfação em fazer parte de algo que realmente importa para a empresa. Esses sentimentos na equipe, tem como consequência um trabalho desenvolvido e finalizado com mais agilidade, flexibilidade e assertividade, o que aumenta o potencial competitivo da corporação.

Embora o empowerment busque proporcionar poder aos membros de uma equipe, quanto a decisão de como estes colaboradores entendem e decidam realizar seus trabalhos, as decisões estratégicas da empresa ainda continuarão sob a responsabilidade de níveis hierárquicos mais altos.

Os profissionais que são empoderados, precisam cada vez mais buscar autodesenvolvimento afim de aprimorar sua capacidade de análise e decisão, sua autonomia e comprometimento, para que então possam decidir sobre quais serão os seu processos de trabalho para determinada tarefa e ainda através da exposição de suas idéias e opiniões

consigam influenciar o processo decisório de maneira geral, respeitando os níveis estratégicos da empresa.

Como afirma Reis (2005) quanto mais desenvolvida, preparada e competente uma equipe for, maior será o espaço para que suas opiniões e decisões sejam reconhecidas pela empresa, aumentando o grau de satisfação desta equipe, que estará apta a receber desafios cada vez mais relevantes para a escalada de sucesso da empresa.

Outra estratégia utilizada no desenvolvimento de pessoas e equipes é o coaching que vem da palavra inglesa Coach e significa treinador, condutor. Inicialmente o coaching era aplicado no campo dos esportes onde os treinadores buscavam despertar em seus atletas o autoconhecimento, a autogestão das suas responsabilidades e como e o que poderia ser melhorado, buscando sempre a excelência em suas ações.

O coaching pede do profissional que está conduzindo este processo um perfil que possua algumas características, habilidades e atitudes, dentre elas, ser um bom ouvinte, capacidade de análise e compreensão do entendimento humano, ser empático, apoiador, solidário, priorizar o acerto sem ocultar os erros .

Neste processo o coaching estimula o(s) colchee(s), que são as pessoas que estão em desenvolvimento, a visualizarem por si os possíveis entraves, as barreiras que estão dificultando o seu aprimoramento e o que estes mesmos profissionais precisam fazer para mudar este paradigma. Ou seja, o coaching não irá tomar as decisões finais, mas sim proporcionar um ambiente onde o próprio colchee encontre o caminho para a resolução daquilo que está sendo tratado.

O mentoring é outra ferramenta utilizada no desenvolvimento de pessoas e é uma estratégia onde uma pessoa mais experiente, um tutor, compartilha suas vivências com pessoas mais jovens ou inexperientes. Essas orientações ou conselhos vislumbram despertar uma busca pelo aprimoramento profissional naqueles mais jovens, que conhecerão a partir destes encontros, algumas ações que poderão funcionar mais do que outras neste caminho. Embora o foco no mentoring é o desenvolvimento profissional dos mentorandos, não estão de fora as experiências pessoais que o mentor já vivenciou. Sendo assim o mentoring é uma estratégia mais individualizada que pode ser utilizada em casos mais específicos dentro de uma equipe.

Chegamos então ao final deste capítulo com uma clara noção do quão complexo é a formação de uma equipe de alto desempenho. Primeiramente é preciso manter o foco no

desenvolvimento dos indivíduos, afim de que estes obtenham uma visão holística de tudo o que os cerca e como suas interações com os outros, farão a diferença na velocidade e qualidade do seu próprio desenvolvimento. Somente após essa etapa concluída é que teremos material humano de qualidade, para formarmos equipes competentes e preparadas e que possam assumir desafios cada vez maiores em busca do sucesso de todos.



## 4. CONFLITOS

É correto afirmar, trabalhos ou tarefas quando realizados por equipes, principalmente aquelas de alto desempenho, apresentam resultados mais sólidos e de maneira mais rápida, pelo menos na maioria das situações. Porém um ônus que se tem com o trabalho em equipes, é que as pessoas integrantes de uma equipe, ao longo da convivência e da rotina, apresentam diversos conflitos, ocasionados por situações ou ponto de vista antagônicos, que exigem do líder uma estratégia de ação rápida, afim de perder o mínimo de desempenho possível.

Isto não quer dizer que, uma pessoa desenvolvendo um trabalho individualmente estará isenta de conflitos intrapessoais, porém problemas em equipes, geralmente demandam mais esforço e agilidade na atuação do líder em tentar solucioná-los, visto que as perdas no rendimento, qualidade e eficiência são maiores para a empresa, quando comparados a um único indivíduo.

A capacidade humana em criar, desenvolver, fortalecer e manter relacionamentos pessoais e profissionais é fundamental para nossa vida em sociedade e também organizacional. Quanto mais desenvolvida for esta sociedade, quanto mais preparados forem os membros que formam determinada organização, a presença de conflitos, de divergências, de pensamentos antagônicos podem ser encaradas como uma oportunidade de crescimento mútuo, onde o debate do referido “problema,” proporcionará a todos uma busca de soluções inovadoras que possam equilibrar os ânimos e impulsionar a vida de todos para melhor. Maldonado (2008) nos fala que

“O bom conflito é uma idéia estranha para a maioria. No entanto, é possível considerar o conflito até mesmo como necessário para o funcionamento saudável de grupos sociais, porque oferece oportunidades de encontrar caminhos construtivos para equilibrar a satisfação das necessidades das várias partes envolvidas.”

Maldonado. - (2008)

Quando tratamos dos conflitos organizacionais ocorridos em equipes, primeiramente precisamos destacar que, todas as equipes estão sujeitas em determinado momento, a vivenciarem uma situação de divergência, até mesmo as equipes de alta performance, pois este apesar de ser um grupo de pessoas mais preparadas, estas também apresentam características que podem levar ao conflito, afinal não deixaram de ser seres humanos. A interdependência e a incompatibilidade das partes envolvidas em uma interação social, que busca atingir objetivos

conjuntos previamente estabelecidos, são fatores geradores de conflitos, assim entende Rondeau (in CHANLAT, 1996).

Vários fatores contribuem para o surgimento de conflitos interpessoais ou ainda intergrupais quando tratamos de equipes em ambiente organizacional. Estes fatores podem ser de ordem psicológica, social, cultural, de princípios, econômica, racial, religiosa, geopolítica e outros. Além destes fatores, que segundo Walton (1972) seriam conflitos com reais e conflitos emocionais, ainda temos outros pontos que colaboram para o aparecimento de conflitos nas equipes como, a falta de confiança que pode ser atrelada ao líder, aos colegas ou ainda à estratégia organizacional, outro fator seria uma liderança fraca que não inspira, não desenvolve e não orienta os seus liderados na busca da melhoria contínua, podemos citar ainda a pouca utilização do feedback e a retenção das informações pela liderança ou por um outro colaborador, dificultando assim o alinhamento de todos quanto aos objetivos que precisam ser atingidos, a utilização de ferramentas impróprias para a execução de determinada tarefa, o sistema de remuneração desalinhado com o mercado e com as aspirações dos colaboradores. Enfim são vários os fatores que podem levar à uma quebra na estabilidade da equipe.

A primeira maneira de evitarmos o aparecimento de conflitos nas equipes é a prevenção, ou seja, não deixando o desalinhamento acontecer ou então que o seja localizado, pois assim a resolução do problema ocorrerá de maneira mais rápida e eficaz. Para termos sucesso utilizando esta estratégia, é vital que o processo de comunicação organizacional esteja incorporado e muito bem consolidado entre todos os colaboradores, em todos os níveis da organização.

Uma vez instalado o conflito, seja interpessoal ou intergrupais, é primordial o reconhecimento por parte do gestor que este existe e que intervenções precisam ser realizadas entendendo primeiramente os impactos que estes problemas trarão e quais serão os custos para a resolução deste desalinhamento, para então buscar entender mais a fundo as causas específicas que levaram ao surgimento do conflito.

Após obter o maior detalhamento possível dos fatores que geraram o conflito, o líder precisa com imparcialidade, buscar através de técnicas como a mediação ou a conciliação, um entendimento das partes, afim de que o ambiente organizacional estabilize novamente e o trabalho volte a ser realizado de eficiente e eficaz.

Carvalho (2008) nos fala sobre três formas de intervenção que podem ser adotadas para administrar um conflito. A primeira já comentamos um pouco acima e trata que evitar que o

conflito ocorra, intervenção esta chamada de estrutural. A segunda intervenção foca na modificação dos processos, visando paulativamente influenciar os colaboradores envolvidos no problema, através de ações como desativação do conflito por estimulação da cooperação entre as partes, a ser feita de maneira inesperada, demonstrar aos envolvidos as possibilidades de ganhos mútuos que surgirão com a resolução do desalinhamento, fomentar situações que busquem soluções através do trabalho em conjunto dos envolvidos em situação conflituosa. A terceira intervenção prioriza os conflitos de causa mista, onde além das estratégias utilizadas nas intervenções citadas anteriormente, ainda mais algumas ações poderão colaborar para solução do problema, dentre elas, o estabelecimento de regras com procedimentos específicos, a reestruturação da equipe de maneira temporária, melhorar o processo de comunicação utilizando a estrutura intraorganizacional da empresa.

As estratégias motivacionais também podem ser adotadas para a resolução dos conflitos, pois ao atendermos as necessidades dos indivíduos estaremos aumentando os níveis de satisfação, e a motivação é a ferramenta que pode nos proporcionar isso (CHIAVENATO, 2000).

Embora a satisfação das necessidades de cada indivíduo apresentem diferentes níveis de exigência, elas nem sempre serão atendidas por completo. Sendo assim, é importante adotar-se uma estratégia de compensação afim de evitarmos um quadro de frustração dos colaboradores envolvidos o que pode gerar algumas reações indesejadas ao ambiente corporativo como reações emocionais, agressividade, comportamento desorganizado, apatia e alienação.

Já quando as necessidades dos colaboradores são atendidas, Chiavenato (2000) nos diz que o estado motivacional ou o moral se eleva e portanto, podemos afirmar que as atitudes pessoais são decorrentes do seu estado moral. O contrário é verdadeiro, pois pessoas com o moral baixo, tendem a demonstrar inatividade e outras atitudes pessimistas com relação ao trabalho.

O estado emocional de um indivíduo, quando elevado tende a contagiar outros membros da equipe, gerando um círculo virtuoso que fortalecerá ainda mais esta equipe. Porém um colaborador com o seu estado emocional baixo, pode contaminar toda um equipe, aumento as chances de aparecimento de problemas internos os quais podem levá-los ao fracasso, caso o gestor não identifique e atue sobre esta problemática de maneira assertiva, resiliente e imparcial.

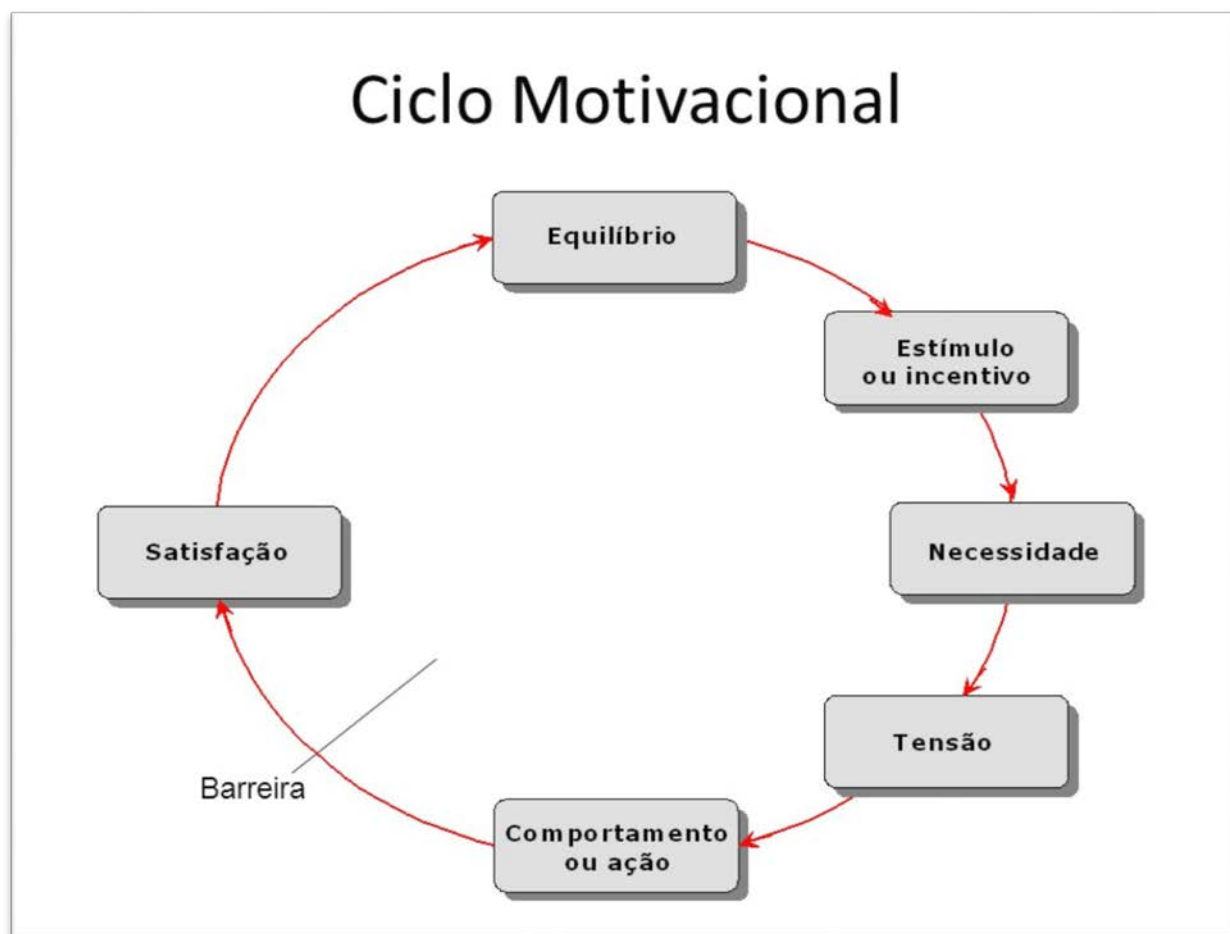


Figura 7: Ciclo Motivacional

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2000, p.297)

Um líder acima de tudo precisa ser um bom negociador, dessa forma ele conseguirá firmar parcerias mais sólidas e também terá um melhor desempenho na administração de conflitos. Mais uma vez a comunicação é uma habilidade chave para que o líder possa conduzir de forma assertiva uma negociação frente a um problema ou a um desalinhamento de sua equipe. Fischer et al. (1994) nos fala que a negociação é um processo bilateral de comunicação que objetiva um acordo com uma decisão conjunta.

Vale lembrar que os conflitos organizacionais, por terem diferentes causas e envolverem pessoas diferentes em vários aspectos, exigem do líder um profundo conhecimento, não somente técnico mas primordialmente sobre o comportamento humano, pois é fundamental conseguir identificar no outro detalhes da personalidade que ajudem esse gestor a criar um mapa mental de como poderá agir de forma mais assertiva.

Algumas variáveis fazem parte desta análise que o negociador deve realizar sempre que houver um conflito. A identificação das necessidades não atendidas de cada colaborador e que interesses cada um deles tem com relação ao trabalho, a carreira e ao seu desenvolvimento que não estão sendo atendidas neste momento. Estas necessidades auxiliarão o negociador a entender e fixar quais objetivos terão essa negociação, para que posteriormente através de embasada argumentação o negociador consiga definir alguns valores afim de obter concessões advindas das partes envolvidas. Ainda assim um bom negociador não pode esquecer de definir o seu limite na negociação, podendo utilizar-se de uma ferramenta bastante difundida no meio corporativo, a MACNA ou a melhor alternativa em caso de não acordo, a qual define ao negociador o momento de deixar a negociação, pois nesta fase todas as opções de um acordo acabaram o que não será saudável para ambas as partes.

Como vimos são inúmeras as técnicas e as nuances que envolvem um processo de resolução de conflitos de equipes, sejam eles intrapessoais, interpessoais ou intergrupais, sendo que cada uma destas modalidades podem ter causas distintas. Goleman (2007) nos lembra que os negócios dependem de relacionamentos os quais são diretamente impactados pelas emoções. Portanto, não podemos deixar de considerar o papel fundamental da inteligência emocional na pessoa do líder ou do negociador destes conflitos. O domínio de habilidades voltadas ao comportamento humano fará toda a diferença quanto uma análise, condução e resolução mais justa, equilibrada e definitiva dos conflitos nas equipes.

## 5. CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho abordamos as temáticas de liderança, equipes e conflitos, procurando identificar e aprofundar dentro destes assuntos, subsídios que nos auxiliassem a elaborar uma resposta para o questionamento principal deste trabalho que foi identificar a importância do líder na administração de conflitos, especialmente àqueles ocorridos em equipes de alta performance.

Ficou evidenciado a necessidade vital do líder ou gestor ter um domínio cada vez mais profundo do conhecimento relacionado ao comportamento humano e através daí, desenvolver habilidades neuropsicológicas, emocionais, socioculturais as quais o proporcionarão uma nova visão de gestão, onde o ser humano é o centro das ações e que, o seu modo de agir e pensar enquanto líder, influenciará todas as pessoas a sua volta.

As mais variadas técnicas de negociação de conflitos, nada mais são do que ferramentas que ajudarão um líder a definir uma estratégia de resolução de um desalinhamento em equipe, porém, se durante um processo de resolução de conflito em uma equipe, um líder esquecer ou não priorizar o fato, de que se trata de uma questão envolvendo relacionamentos humanos, estas técnicas até poderão resolver temporariamente o problema, mas no médio e longo prazo este líder verá que perdeu uma excelente oportunidade de proporcionar desenvolvimento humano aos envolvidos no problema.

Os aspectos comportamentais e as características humanas das pessoas não podem ser suplantadas pelas capacidades técnicas, pois são os fatores emocionais como motivação e reconhecimento que fazem um indivíduo buscar conhecimento e desenvolvimento contínuo, o que conseqüentemente traz bons resultados para todos.

É portanto papel do líder criar em sua equipe um sentimento de posse, de que todos são co-responsáveis pelas suas próprias atitudes e de seus parceiros de equipe. Em um equipe de alto desempenho as diferentes expertises dos liderados, precisam ser exploradas pelo gestor para que posteriormente estes conhecimentos diversos possam ser repartidos com todos. O processo de comunicação intra-equipes ou inter-equipes não pode ter falhas ou barreiras, afinal alinhamentos constantes, feedbacks transparentes e verdadeiros precisam fazer parte da rotina de trabalho de uma equipe de alta performance.

Agindo desta maneira, boa parte dos conflitos nem ocorrerão ou, se o líder estiver atento e conhecer a fundo os seus liderados, os problemas serão identificados no início, tendo assim uma resolução mais rápida e tranquila.

O líder que inspira por gestos e palavras, que prioriza e valoriza o ser humano, que é justo e transparente em seu diálogo, tende a desenvolver entre os seus liderados uma espécie de clã, onde esta equipe estará blindada de tudo aquilo que poderia afetar este clima.

Porém, ainda assim os problemas mais graves não deixarão de ocorrer e um líder que é sensato e resiliente, deve entender que há um limite que não se deve ultrapassar, e que em toda decisão que tomamos e ação que fazemos, o que mais importa é que ao final do dia estajamos em paz e felizes, pois somente desta forma conseguiremos redirecionar nosso caminho na busca por evolução enquanto seres humanos, contribuindo para melhoria da vida em equipes e em sociedade.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2012.
- BARRET, Richard. *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Editora Cultrix, 2000.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *The managerial grid*. Houston: Editora Gulf, 1964.
- CARVALHAL, Eugenio et all. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CAVALCANTI, Vera Lucia et all. *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CHARAM, Ram, DROTTER, Stephen e NOEL, James. *Pipeline da liderança*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- CORTELLA, M. S. E MUSSAK, Eugenio. *Liderança em Foco*. 7ª edição. Campinas: Editora Papirus 7 Mares, 2012.
- COVEY, S. R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 2ª edição rev. e ampl. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.
- DUHIGG, Charles. *O poder do hábito – por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.
- DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. *Equipes que fazem a diferença (Team Building) – Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance*. São paulo: Editora Saraiva, 2011.
- FISCHER, Roger et al. *Como chegar ao sim*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1994.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional – como vender idéias e conquistar audiências*. São Paulo: Editora Panda Books, 2007
- \_\_\_\_\_. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1996.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: Editora EPU, 1977.



- HUNTER, J. C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 17ª edição. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.
- KOTTER, J. P. *Liderando Mudanças*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- LEVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias et all. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 9ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- MALDONADO, Maria Tereza. *O bom conflito*. São Paulo: Editora Integrare, 2008.
- MANZ, Charles; SIMS JR., Henry. *Empresas sem chefes*. Rio de Janeiro: Editora Makron Books, 1996.
- MASLOW, Abraham. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.
- MAXWELL, J. C. *O livro de ouro da liderança*. 4ª edição. Rio de Janeiro: Editora Thomas Nelson Brasil, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Os 5 níveis da liderança*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora CPAD, 2012.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão Certo – a multiplicação do talento humano*. 6ª edição. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1985.
- NANUS, B. *Liderança visionária: como planejar o futuro da sua empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- OLIVEIRA, J.F.; MARINHO, R. M. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- PESESCHKIAN, Nossrat. *O mercador e o papagaio – histórias orientais como ferramentas em psicoterapia*. Campinas: Editora Papirus, 1992.
- QUINN, R. E. Et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- REIS, Ana Maria Viegas et all. *Desenvolvimento de equipes*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. A verdade sobre gerenciar pessoas...e nada mais que a verdade. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

RONDEAU, A. Gestão dos conflitos nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-Fançois (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

SINEK, Simon. **Por quê? – Como motivar pessoas e equipes a agir**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

SPEARS, L. C.; LAWRENCE, M. **Focus on leadership**. Nova Jersey: Editora John Wiley & Sons, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 15ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

WALTON, Richard. **Pacificação interpessoal**. São Paulo: Editora: Edgard Blucher, 1972.