



SANIRA MARIA CORREIA DE BRITO LAU

TRANSFORMANDO GRUPO EM EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

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, **Transformando grupo em equipe de alto desempenho**, elaborado por Sanira Maria Correia de Brito Lau e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Sanira Maria Correia de Brito Lau, 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 30/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Transformando grupo em equipe de alto desempenho, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de Junho de 2017.

Sanira Maria Correia de Brito Lau

Dedico este trabalho ao meu marido Eric que sempre me apoiou e com carinho me ajudou a cuidar dos nossos filhos Gabriel e Henrique, e sempre me compreendeu nos momentos em que estive ausente.

Agradeço a todos que de alguma maneira contribuíram para que eu concluísse mais uma etapa em minha vida. Em especial agradeço à Caixa Econômica Federal que acreditou e investiu em meu desenvolvimento profissional.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo elencar os maiores desafios no processo de transformação de grupo em equipe de alto desempenho. Iniciando pelas principais diferenças entre o que é um grupo e o que é uma equipe, além de apresentar as teorias mais conhecidas e estudadas sobre o papel do líder nesse processo de mudança. Neste processo há alguns temas que são de extrema relevância, são eles a motivação e a comunicação. Saber o que motiva o outro é um desafio enorme e conseguir desenvolver uma comunicação clara também não é nada fácil, porém com o auxílio da ferramenta do feedback o processo poderá se tornar mais tranquilo e eficaz.

Palavras Chave: Equipe. Alto Desempenho. Líder. Comunicação.

ABSTRACT

The present work aims to highlight the major challenges in the process of transforming a group into a high performance team. Starting with the main differences between what a group is and what a team is, it also presents the most well-known and studied theories about the role of the leader in this process of change. In this process there are some topics that are extremely relevant, they are motivation and communication. Knowing what motivates others is a huge challenge and being able to develop clear communication is not easy either, but with the help of the feedback tool the process can become more relaxed and effective.

Keywords: Team. High performance. Leader. Communication.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. TRANSFORMANDO GRUPO EM EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO	11
2.1 DIFERENÇA ENTRE GRUPO E EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO.....	11
2.2 ESTÁGIOS DE DESEMPENHO DE GRUPO.....	12
2.3 ESTÁGIOS DE DESEMPENHO DE EQUIPE.....	13
3. O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO.....	15
3.1 TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE.....	15
3.2 TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	16
3.3 TEORIAS CONTINGENCIAIS.....	17
3.3.1 Teoria do caminho objetivo.....	17
3.3.2 Teoria da liderança situacional.....	18
3.3.3 Modelo de participação do líder.....	18
4. ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS SOBRE LIDERANÇA.....	20
4.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA.....	20
4.2 LIDERANÇA VISIONÁRIA.....	21
4.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	21
4.4 TEORIA BASEADA EM PRINCÍPIOS.....	22
5. MOTIVAÇÃO.....	23
5.1 TEORIA DA HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW.....	23
5.2 TEORIA DA MOTIVAÇÃO - HIGIENE DE HERZBERG.....	24
5.3 TEORIA DAS NECESSIDADES SOCIALMENTE ADQUIRIDAS	24
5.4 TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM.....	25
5.5 TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE METAS.....	25
5.6 TEORIA DA EQUIDADE.....	26
5.7 PENSAMENTO DE GEERTZ E O PENSAMENTO DE BERGAMINI.....	26

6. COMUNICAÇÃO EFICAZ.....	27
6.1 COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO-VERBAL.....	28
7. A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK.....	31
7.1 DIMENSÕES DO FEEDBACK.....	31
7.2 QUATRO TIPOS DE FEEDBACK.....	32
7.3 DIRETRIZES DE UM FEEDBACK CONSTRUTIVO.....	32
8. FATORES CRÍTICOS PARA A COMUNICAÇÃO EFICAZ.....	34
9. CONCLUSÃO.....	35
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, o mundo dos negócios têm procurado profissionais que façam a diferença dentro das empresas, buscam nesses profissionais habilidades que contribuam positivamente no alcance dos objetivos empresariais.

Transformar grupos de trabalho em equipes alto desempenho, com o intuito de otimizar o tempo e reduzir custos, requer dedicação, foco, estudo, gestão e técnicas que serão estudadas neste trabalho.

O objetivo do estudo será buscar métodos que facilitarão o processo de desenvolvimento e transformação de grupo em equipe de alto desempenho.

Identificar as principais dificuldades no processo de mudança, além de estudar o estilo de liderança mais adequado para gerir esse processo.

Seguem alguns questionamentos que identifiquei como essenciais na formação das equipes de alto desempenho, buscarei respondê-los no decorrer do trabalho.

A comunicação eficaz é essencial para a formação de equipes de alto desempenho?

O líder exerce o papel de mediador no processo de transformação da equipe?

A automotivação está presente nos participantes das equipes de alto desempenho?

A metodologia utilizada será de análise teórica com abordagem qualitativa bibliográfica. A tipologia quanto aos fins será descritiva e explicativa.

Abordarei as diferenças entre grupo e equipe de alto desempenho, as fases de desenvolvimento das equipes, bem como a comunicação, a motivação e a importância do líder nesse processo de transformação.

2. TRANSFORMANDO GRUPO EM EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

Na atualidade as empresas buscam e precisam trabalhar com profissionais que tenham a habilidade de trabalhar em equipe, porém em grande parte das empresas o que se tem são grupos e raras são as equipes.

Um grupo transforma-se em equipe quando além de um objetivo em comum ele está engajado em alcançá-lo de forma compartilhada. As habilidades dos membros da equipe são estimuladas, bem como as opiniões divergentes são muito bem vistas, pois através das divergências encontram-se novas formas de agir e de pensar, outra característica importante é a confiança entre os membros da equipe.

Quando o grupo passa a prestar atenção à sua própria forma de trabalhar e busca solucionar problemas que afetam sua dinâmica, esse processo de auto avaliação contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos e resolução de problemas, mostra que o grupo passou a ser uma equipe. (MOSCOVICI, 1994, pg.5)

2.1 DIFERENÇA ENTRE GRUPO E EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

Não há uma definição única para o que é um grupo, têm autores que definem grupo pelo ponto de vista de seus integrantes, outros definem como referência a motivação pessoal de cada indivíduo, porém todos concordam que para existir um grupo tem que existir algo além da proximidade das pessoas. (BECKER JR, COSTA, REIS e TONET, 2009).

O grupo de trabalho ocorre quando os integrantes percebem que seus trabalhos afetam o desempenho dos outros, possuem objetivo comum e para a obtenção desse objetivo se organizam.

A diferença essencial entre o grupo e a equipe está no objetivo comum, no trabalho em conjunto, as pessoas que compõem a equipe querem que o objetivo seja alcançado independente de seus interesses individuais, não existe o meu e sim o nosso objetivo, é preciso criar uma identidade entre os integrantes da equipe.

Seguem as palavras de Carlos Basso (2012), onde o objetivo comum não torna o trabalho em grupo em trabalho em equipe.

Entendemos que GRUPO é um conjunto de pessoas com objetivos comuns e, em geral, se reúnem por afinidades. O respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram no grupo produzem resultados aceitáveis a bons. Já a EQUIPE é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. (BASSO, 2012, p.67)

O respeito aos princípios e valores da equipe, a interação e, especialmente, o reconhecimento da interdependência entre seus membros no atingimento dos resultados deve favorecer ainda os resultados das outras equipes e da organização como um todo. É isso que torna o trabalho desse grupo um verdadeiro TRABALHO EM EQUIPE.(BASSO, 2012, P.67)

Quando o grupo está se transformando em equipe as dificuldades ou as fraquezas de um integrante são supridas pelos pontos fortes de outro integrante, com isso os integrantes vão se suprimindo e deixando a equipe mais forte e sincronizada.

2.2 ESTÁGIOS DE DESEMPENHO DE GRUPO

A renomada autora Fela Moscovici, em sua obra Equipes dão certo, cita Katzenbach e Smith (MOSCOVICI 1994 apud KAZTZENBACH E SMITH) e sua Curva de Desempenho de Equipe, que nos permite classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento em uma das cinco posições, como segue:

- a) Pseudo-equipe: Este tipo de grupo pode definir um trabalho a fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável.
- b) Grupo de trabalho: Os membros desse grupo não veem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidade, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo. Um grupo de trabalho pode ser eficiente e efetivo, todavia não costuma produzir desempenho coletivo ou “de equipe”.
- c) Equipe potencial: Este grupo quer verdadeiramente produzir trabalho conjunto. Contudo, os membros precisam de esclarecimentos e orientação sobre a finalidade, objetivos, produtos e /ou abordagem da tarefa. Devem, ainda, assumir um compromisso efetivo em relação ao resultado grupal.
- d) Equipe real: De todas as possíveis transições de grupo, a mudança de equipe potencial para equipe real é a que traz o maior incremento ao desempenho. Uma equipe real compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através da missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida. Além disso, os membros aprenderiam a confiar uns nos outros e assumem plena responsabilidade por seu desempenho.
- e) Equipe de elevado desempenho: Este grupo atende a todos os requisitos de uma equipe real e mais ainda: os seus membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles

mesmos e dos outros. Esse tipo de equipe significativamente supera o desempenho de outras equipes e consegue resultados muito além das expectativas. Serve também como excelente modelo de benchmark para equipes potenciais e reais. Entretanto é raro alcançar-se esse estágio superior. (MOSCOVICI, 1994. p.14 e 15.)

Grupos com elevado desempenho já transformados em equipe tendem a passar por desafios constantes para permanecerem equipes de alto desempenho como segue.

2.3 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

O desenvolvimento da equipe ocorre em seis estágios, conforme nos explica Celisa M.G.C da Rocha, Delegação, Empowerment e Equipes, MBA FGV 1/15: p 23 e 24, e é muito importante para as pessoas que compõem a equipe identificar em qual estágio se encontram.

Os resultados da equipe dependem diretamente do momento em que a equipe se encontra, quanto mais desenvolvido o estágio maiores e sustentáveis serão os resultados.

Os estágios são: Formação, Tempestade, Normalidade Desempenho, Conformidade e Transformação.

Formação: Momento em que se inicia a formação da equipe, as ideias estão em desenvolvimento, os objetivos comuns estão sendo construídos, a comunicação é cuidadosa, ainda não há procedimentos e regras presentes, este é o momento do conhecimento é a zona do desconhecido.

Tempestade: Momento onde há a dificuldade de se chegar a um acordo sobre os objetivos, a comunicação é mais transparente as opiniões podem ser dadas porem são divergentes, busca-se um estilo de trabalho, este é o momento do conflito.

Normalidade: Momento de consenso sobre os objetivos a confiança está sendo fortalecida, a comunicação aberta, aceitam-se as diferenças como uma construção e aprendizagem organizacional.

Desempenho: Momento onde a equipe está no ápice, aqui existe comunicação aberta, liderança compartilhada, aprendizagem continua, trabalho eficaz e senso de propósito. Tudo nesta fase está funcionando muito bem, nos estágios a seguir iniciam-se fases de dificuldade onde o papel do líder é determinante para o sucesso da equipe.

Conformidade: Neste momento os componentes da equipe passam por um momento crítico, pois começam a questionar os objetivos, as lideranças começam a conflitar, a autoconfiança é tão grande que chega a arrogância, o que os motivava hoje já não os motiva mais, os procedimentos já não são mais tão eficazes. Neste momento o líder tem que repensar a equipe para propor uma grande mudança ou a extinção da mesma.

Transformação: Após passar pelo o momento da conformidade, e a equipe tenha conseguido se manter unida, vem o momento da transformação, onde a necessidade de mudança é percebida, os objetivos revistos, a autoestima recuperada, nascem novos líderes. As diferenças são compartilhadas e aceitas, a equipe é renovada, neste momento começa novamente o desafio de permanecerem unidos pelo objetivo comum.

O grande desafio do líder é conseguir manter a equipe focada e mantendo o alto desempenho sem se fragmentar no decorrer do processo.

3 O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

No processo de transformação de grupo em equipe de alto desempenho a liderança tem um papel muito importante, pois se um líder souber conduzir a equipe saberá tirar dela o seu melhor e fará com que os membros dessa equipe consigam enfrentar e entregar grandes desafios, porém para isso terá um desafio enorme e trabalhoso.

O líder terá que atuar de maneira ímpar, pois para cada equipe e desafio, precisará definir e estabelecer a forma de como irá conduzi-la.

Serão apresentadas as principais teorias sobre liderança para que se possa ter uma visão mais ampla do papel do líder na equipe.

3.1 TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Para a teoria dos traços o líder nascia líder, caso ele possuísse traços de personalidade, físicos, intelectuais, sociais relacionados a tarefa.

Para essa teoria os traços intelectuais estariam associados a adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança, elevado coeficiente intelectual. Os traços físicos são os de aparência, estatura, energia e força física. Os traços sociais estariam relacionados aos aspectos de habilidades interpessoais, habilidades administrativas e cooperação e os traços relacionados à tarefa são os de persistência, iniciativa e impulso para realização. (VERGARA, 2012).

Certamente muitas dessas características serão encontradas em diversos líderes, porém acreditar que a pessoa que nasça com tais características seja um líder nato, é no mínimo questionável. Há teorias que defendem e orientam que a liderança poderá ser aprendida, desde que se tenha orientação, dedicação, algumas habilidades e conhecimento.

3.2 TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

A teoria dos estilos de liderança está entre as teorias comportamentais, onde se busca respostas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder. Ela é dividida em três estilos, o autocrático, o democrático e o laissez-faire.

O estilo autocrático é centralizador, decisões unilaterais, é o líder quem manda. O estilo democrático estimula a participação dos subordinados, compartilha informações, delega atividades e tem o costume de praticar o feedback. Já o estilo laissez-faire é o estilo mais descontraído, deixa o grupo à vontade a influência do líder é mínima no grupo. (CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006, p. 40).

Essa teoria ensejou na criação de diversos modelos e programas para o desenvolvimento de líderes democráticos preocupados com a produtividade. (VERGARA, 2012, p. 77).

Com a evolução dos estudos sobre liderança, foram criadas formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança, a orientada para a tarefa e a orientada para pessoas.

O líder orientado para tarefa costuma apresentar os comportamentos de controle, determina o trabalho do funcionário e estipula, metas, prazos, acompanha a qualidade e esclarece as responsabilidades individuais. Já o líder orientado para pessoas tende a apresentar o seguinte comportamento, foco na pessoa ou no grupo, desenvolvimento das capacidades de trabalho em equipe, costuma ouvir e apoiar os funcionários. (MAXIMIANO, apud, CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006, p.41).

Foi desenvolvido um programa de treinamento gerencial baseado na visão bidimensional da liderança, onde o líder deve combinar os dois estilos de liderança, esse programa foi criado por Blake e Mouton (1964) na Universidade de Ohio, o qual deram o nome de Grid Gerencial.

Conforme os criadores do programa acreditavam que o melhor estilo, ou o estilo ideal de liderança era o que mais se aproximava do líder como gerente de equipe, com isso vieram as críticas, pois foi proposto que esse estilo de liderança funcionaria bem em qualquer situação, o que se sabe que não é uma verdade absoluta, ou está longe disto.

Com as teorias comportamentais foi possível verificar que as pessoas poderiam ser treinadas para se tornar líderes, porém não foi levantado por essa teoria as características do

seguidor e os fatores relacionados ao contexto, com isso ocorreu o desenvolvimento do estudo das teorias contingenciais. (CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006, p. 46)

3.3 TEORIAS CONTINGENCIAIS

Essas teorias têm como foco o fenômeno da liderança e as diferentes formas de comportamento de um líder.

Serão três pilares a serem estudados: líderes, liderados e a situação, dentro dos modelos contingenciais, a teoria do caminho-objetivo, a teoria da liderança situacional de Hersey e Banchard e o modelo da participação do líder.

3.3.1 Teoria do caminho-objetivo

Essa teoria foi desenvolvida por House (1971), onde tem destaque a função do líder na forma de auxiliar os subordinados no alcance dos objetivos, dando direção e apoio.

Os temas motivação e liderança estão bastante ligados nesta teoria, pois a motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma decisão racional, as pessoas se esforçam quando tiverem como resultado, situações desejadas, tais como reconhecimento, prêmios, promoções. (Benjamini, 1994 a pud, CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006 p.47)

Ocorre uma evolução no papel da liderança a partir desta teoria, conforme abaixo:

A liderança diretiva pode levar a maior satisfação do funcionário quando ocorrer casos de tarefas ambíguas ou estressantes, também nos casos de conflito significativo no ambiente de trabalho. Os funcionários que se adaptam a controles externos também gostam de liderança diretiva, pois lhes passa segurança. (Robbins e Couter, apud CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006 p.50)

3.3.2 Teoria da liderança situacional

Teoria de Hersey e Blanchard(1977) é uma teoria contingencial, onde o foco é o seguidor, o funcionário, onde a liderança será determinada pelo seu grau de maturidade.

Existem quatro graus de maturidade, sendo o grau que mais precisa de orientação e acompanhamento o M1 e o grau menos precisa de acompanhamento e orientação o M4. O líder nesses casos precisa de adequar a cada perfil de subordinado e acompanhar seu desenvolvimento. Pois para o subordinado M 1 será necessário que o líder se concentre no acompanhamento de tarefas e precisa ser diretivo e estabelecer objetivos, pois essa pessoa não tem maturidade e nem vontade de assumir responsabilidades. Já o subordinado classificado como M4 é o funcionário preparado e motivado para a realização de tarefas, neste caso o líder poderá delegar responsabilidades e lhe dar autonomia para que a própria pessoa possa decidir como fará o trabalho.

O líder deve estar preparado para utilizar o estilo de líder adequado para cada subordinado, dependendo dos aspectos situacionais.

3.3.3 Modelo de participação do líder

Modelo desenvolvido por Vroom e Yetton (1973), relaciona o comportamento da liderança e a participação dos liderados no processo de decisão.

Estabelece regras a serem seguidas pelo líder para a definição da quantidade e forma de decisão participativa a serem utilizadas em diferentes situações. (Robbins e Coulter, 1998 a pud CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006 p.54)

Os autores acima citados propõem ações que vão desde participação de alto controle pelo líder até mesmo de alta participação dos liderados.

Foram identificadas oito possíveis situações que pautam a participação do líder são elas: a qualidade técnica da decisão; o comprometimento do subordinado com a decisão; o nível de informação do líder a respeito da decisão a ser tomada; o grau de estruturação do problema; o grau do comprometimento dos subordinados no caso do líder tomar a decisão sozinho; o grau

em que os subordinados compartilham as metas organizacionais; a identificação da existência ou não de conflito entre os subordinados em torno das soluções de ação preferidas; a identificação de que existem informações suficientes por parte dos subordinados para tomar decisões de alta qualidade (Robbins, 2003:384 a pud CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006 p. 55).

O grau de integração entre líder e liderados determinará a eficácia deste modelo de liderança.

4 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS SOBRE LIDERANÇA

Após breve estudo das principais teorias e modelos de liderança podemos verificar que para cada equipe e líder há maneiras distintas de se adequar e trabalhar para que o objetivo seja alcançado. Porém são bastante parecidas, as diferenças estão na forma e no foco como cada uma aborda o tema.

Atualmente as organizações e as pessoas exigem mais do líder, ele precisa trabalhar com situações muitas vezes invisíveis no dia a dia da organização, tais como motivação, entusiasmo, satisfação e comprometimento do funcionário.

O autoconhecimento, o autodesenvolvimento, a busca pelo desenvolvimento de habilidades negociais e a busca pela superação dos próprios medos. (VERGARA, 2012 p.104).

Seguem as novas abordagens de liderança: liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios.

4.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA

A liderança carismática é baseada na maneira como os liderados observam o comportamento do líder.

Seguem algumas características fundamentais para que os líderes sejam percebidos como carismáticos segundo Jay Conger e Rasindra Kanengo (citados em Robbins, 2002 a pud CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006, p. 113).

- Autoconfiança- possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidade
- Visão – apresentam uma meta idealizada que propõem um futuro melhor do que o estado em que se encontram;
- Habilidade de articulação – eles podem esclarecer e formular a sua visão de maneira compreensível aos demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando como força motivadora;
- Forte convicção – líderes fortemente comprometidos;

- Comportamento fora do habitual – os carismáticos adotam atitudes vistas como modernas, não convencionais e contrárias as normas;
- Agente de mudança – são percebidos como agentes de mudança radical;
- Sensibilidade ao ambiente – fazem avaliações realistas das imposições do ambiente e dos recursos necessários para provocar a mudança.

Os líderes carismáticos normalmente são os agentes de mudança por terem as características acima descritas.

4.2 LIDERANÇA VISIONÁRIA

A visão da liderança nasce com o desejo do líder de mudança e projeção do futuro.

Os líderes visionários têm o desafio de motivar e fazer com que os liderados vejam sentido no projeto do líder.

A visão para o futuro deve ser clara, integra e precisa despertar a paixão dos liderados para que o objetivo seja alcançado. Gerar significado é o grande desafio deste líder.

4.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Os líderes transformacionais possuem carisma, inspiram seus seguidores, têm conexão direta com as pessoas, estimulam a inteligência, auxiliam na solução de conflitos, esclarecem dúvidas, estão dispostos a doação numa forma geral, tem cuidado com o ser humano.

As lideranças transformadoras normalmente têm o desafio de remodelar as práticas organizacionais, visando a sua adaptação às mudanças ambientais. (Bennis 1996 a pud CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006, p.122).

A evolução da consciência dos líderes para o papel que desempenham nas organizações e na sociedade requer mudança em seus comportamento e valores.

4.4 LIDERANÇA BASEADA EM PRINCÍPIOS

Na visão de Covey (2002) a liderança baseada em princípios tem o líder como uma pessoa única, onde não se separa o profissional do indivíduo, o ser humano leva consigo os princípios aprendidos durante a vida. O líder deve pregar algo coerente com a vida que leva, os princípios, como justiça, coragem, empatia, honestidade, humildade, integridade são princípios que integram a ética do caráter.

É de extrema importância que a liderança seja exercida por pessoas com princípios, para que os projetos e empresas tenham continuidade, sejam sustentáveis, pois os resultados devem ser alcançados e alicerçados por negócios pautados pela ética.

Foram apresentadas diversas teorias sobre liderança, onde foi possível observar que cada uma fez sua contribuição para o seu momento, buscando atender as necessidades da sua época.

O líder deve estar sempre em busca do desenvolvimento e das melhores técnicas para proporcionar a sua equipe o melhor em capacitação, direcionamento, motivação com foco em desenvolver os membros da equipe na busca pela excelência.

5 MOTIVAÇÃO

É de extrema relevância para o desenvolvimento de equipe de alto desempenho que os membros estejam motivados. Veremos as principais teorias motivacionais para entendermos o processo motivacional.

Para VERGARA, 2012 a motivação é uma força intrínseca cada indivíduo tem sua, ela nasce das suas próprias necessidades. O que vem de fora podemos chamar de estímulo, incentivo e sim podemos provocar a motivação no outro, mas não o motivar, a motivação é individual vem de dentro e o incentivo de fora.

5.1 TEORIA DA HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW

Foi desenvolvida por Abraham Maslow, na década de 50 a teoria das necessidades que foram dispostas de forma piramidal, onde na base estão dispostas as necessidades primárias do indivíduo que são, as fisiológicas, como fome, respiração e sono e acima estão a necessidade segurança, que são proteção física, a estabilidade financeira. Logo acima vêm as necessidades secundárias que são as afetivo – sociais que estão divididas em três escalas na pirâmide sendo as necessidades sociais, que são as de amar e ser amado, de pertencimento. As de necessidade de estima estão relacionadas à autoestima, desejo de reconhecimento, prestígio e satisfação. E no topo da pirâmide vem a necessidade de autorrealização, a execução de tarefas que auto desafiem, é uma necessidade que nunca se satisfaz está ligada ao exercício de atividades criativas.

Maslow reconhece que a teoria não é engessada podendo variar, conforme a necessidade pessoal de cada indivíduo. (VERGARA, 2012 p.44)

Segue abaixo exemplos de como as organizações podem satisfazer as necessidades da hierarquia de Maslow: (MORGAN, 1996 apud CARPILOVSKY, CAVALCANTI, LAGO, LUND, 2006, p.145)

- Autorrealização - Encorajamento ao completo comprometimento do empregado e trabalho que se torne uma das principais dimensões de expressão da vida do empregado;

- Estima – Criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal, trabalho que valorize a identidade pessoal e reconhecimento pelo bom desempenho, como, por exemplo promoções, condecorações, empregado do mês;
- Sociais – Organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, possibilidade de atividades sociais e esportiva e reuniões sociais fora da organização;
- Segurança – Seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego e divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização;
- Fisiológicas – Salários e benefícios e condições agradáveis de trabalho.

5.2 TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG

Na década de 60, Frederick Herzberg, criou a teoria baseada na satisfação, segundo ele existem dois fatores que explicam o comportamento dos indivíduos no local de trabalho, os higiênicos e os motivacionais. (VERGARA,2012 pg45)

Sendo os motivacionais fatores intrínsecos, estão ligados a autorrealização e reconhecimento, porém se presentes causam satisfação, mas se estiverem ausentes não causam insatisfação.

Os higiênicos estão ligados ao ambiente de trabalho, tais como salário, benefícios sociais, modelo de gestão, ambiente físico de trabalho, estando presentes não causam satisfação apenas não causam insatisfação.

Esta teoria segue a mesma linha da teoria de Maslow, onde se as necessidades básicas forem atendidas não causam satisfação apenas deixam de causar insatisfação, já as necessidades do topo da pirâmide se atendidas podem motivar as pessoas, mas não causam insatisfação se não atendidas.

5.3 TEORIA DAS NECESSIDADES SOCIALMENTE ADQUIRIDAS

Também na década de 60, David McClelland, desenvolveu a teoria que levava em consideração três necessidades adquiridas socialmente, são elas, realização, afiliação e poder.

A necessidade de realização está diretamente ligada à autoestima e à autorrealização. Afiliação está ligada a necessidade de afeto e o poder está ligado as relações outras pessoas, status, prestígio, posições de influência, esta teoria é parecida com a de Maslow, há duas

diferenças básicas entre eles, para McClelland as necessidades podem ser adquiridas, aprendidas além de não estarem distribuídas de forma hierárquica. (VERGARA, 2012 pg 45).

5.4 TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Para esta teoria a motivação é vista como função de três componentes: expectativa, acredita que com um maior esforço se terá um bom desempenho, instrumentalidade, a recompensa virá com o maior esforço e finalmente a valência, ou seja, o valor ou atração da recompensa para a pessoa.

Em resumo esta teoria relaciona o desempenho a recompensa, o indivíduo somente fará algo onde receberá algo em troca e que seja recompensador, dentro das suas expectativas pessoais.

5.5 TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE METAS

Essa teoria nos diz que as pessoas se sentem motivadas quando tem um objetivo, quando tem metas a serem alcançadas.

Essas metas precisam ser aceitáveis, têm que fazer sentido para a pessoa, além de serem desafiadoras, específicas, dentro do possível quantificáveis e mensuráveis.

Também é necessário que seja esclarecido para o funcionário o que se espera dele, sem deixar aberto o que se espera, por exemplo “faça o seu melhor”, é preciso dizer sua meta quantitativa, assim a pessoa sabe aonde precisa chegar.

O feedback nessa teoria é de suma importância, pois é preciso saber se a pessoa está na direção certa. (CARPILOVSKY, CAVALCANTI, LAGO, LUND, 2006, p.96)

5.6 TEORIA DA EQUIDADE

Segundo essa teoria, não basta somente incentivar as pessoas e as próprias pessoas se motivarem, também é verdade que as pessoas comparam as suas contribuições e recompensas com a de seus pares.

Se faz necessário que o líder seja justo em suas recompensas para que não faça com que ocorra em sua equipe uma disfunção chamada de ociosidade social, ou seja os membros da equipe dedicam menos esforços para trabalhar em equipe do que individualmente. (CARPILOVSKY, CAVALCANTI, LAGO, LUND, 2006 p. 99).

5.7 PENSAMENTO DE GEERTZ E O PENSAMENTO DE BERGAMINI

Para Clifford Geertz, há diferenciação entre motivação e disposição. A motivação é um vetor, onde há uma direção, tem durabilidade de tempo, já a disposição não leva a lugar algum, surge de determinada circunstância e não responde a qualquer fim.

Para Geertz quando sabemos o que motiva uma pessoa, podemos dela esperar certo comportamento. (VERGARA, 2012 p. 46)

Para Cecilia Bergamini há diferença entre motivação e condicionamento. A motivação é de ordem intrínseca, já o condicionamento é movido por ordem extrínseca que vem da empresa, motivadas por recompensas e punições. (VERGARA, 2012, p.47)

Podemos verificar que ambos os autores seguem a mesma linha no sentido de existir uma linha tênue entre motivação empresarial e manipulação para entrega de resultados. Onde se observa que muitas vezes os resultados são entregues via manipulação do que por uma equipe motivada na entrega de resultados.

6 COMUNICAÇÃO EFICAZ

A comunicação é um fenômeno que acompanha o ser humano desde a sua essência, com o passar dos milênios passamos a nos comunicar além de gestos e grunhidos também por meio da escrita, dos gestos da linguagem e por outras diversas formas de se comunicar, essencialmente o Homem precisa se comunicar para se desenvolver e sobreviver.

A comunicação rege a modernidade, através da palavra, de jornais, rádio, livros tudo é comunicação. Não existe hoje uma atividade que não seja promovida ou afetada pela comunicação. (EUNICE MENDES, 1999)

Os elementos essenciais de um processo comunicativo são: Emissor, a própria mensagem, receptor, o canal, código e o ruído.

- Emissor: é o elemento que emite a mensagem, ela só é eficaz se atingir o seu objetivo que é a resposta desejada.
- Receptor: é quem recebe a mensagem e a interpreta.
- Canal: é o recurso utilizado para emitir a mensagem, ou seja, carta, telefone, gestos entre outras.
- Código: é o que dá forma às ideias. A linguagem é o principal código que pode ser falado ou escrito.
- Mensagem: é o conteúdo, é o que é dito, é ela que gera reações e comportamentos.
- Ruído: é o que compromete a comunicação, o que afeta, ou seja, falar muito baixo, ou música muito alta, a própria desatenção do receptor que pode gerar más interpretações.

Os recursos mais utilizados para minimizar as interpretações equivocadas da mensagem são: a redundância e o feedback.

A redundância: repete-se as frases com o objetivo de se dar clareza a comunicação.

O feedback: é uma situação criada de troca entre os elementos da comunicação, ele designa também um conjunto de sinais perceptíveis que permite conhecer o resultado da mensagem (Eunice Mendes 1999, apud Costa, Denize Athayde Dutra da, Comunicação Interpessoal, liderança e poder, MBA FGV DHG 1/15: p. 20)

Na comunicação é preciso buscar a clareza para evitar interpretações erradas que podem acabar por sacrificar uma ação ou até mesmo um projeto, seguem as principais barreiras a serem evitadas ou identificadas no processo comunicativo.

Existem barreiras como os ruídos visíveis ao processo mas também ocorrem as barreiras invisíveis ou ocultas que são as mais difíceis de se enxergar, porém são as mais sólidas, são elas: (Eunice Mendes 1999, apud Costa, Denize Athayde Dutra da, Comunicação Interpessoal, liderança e poder, MBA FGV DHG 1/15: p. 22)

- Egocentrismo: faz com que não se ouça o que o outro diz, e por consequência deixa de enxergar seu ponto de vista.
- O posicionamento do receptor faz com que só enxergue e ouça o que está de acordo com sua opinião.
- A competição leva as pessoas a estabelecer um “monólogo coletivo” ou “diálogo dos surdos”. Todos falam, porém não se ouvem.
- O sentimento que se tem por outra pessoa pode levar a predisposição favorável ou desfavorável.
- E por fim a inibição tanto do emissor como do receptor.

6.1 COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO-VERBAL

Segundo Eunice Mendes 1999, apud Costa, Denize Athayde Dutra da, Comunicação Interpessoal, liderança e poder, MBA FGV DHG 1/15: p. 24, a comunicação verbal, ocorre através de quatro canais, a leitura, a escrita, a fala e a audição.

Há a mensagem falada e a escrita, a falada é uma forma de linguagem mais imediata, onde num mesmo momento estão reunidos diversos adjetivos, ou seja, a criatividade, a perspicácia, a expressividade, a segurança, vocabulário, a influência e coerência se mobilizam para atingir o receptor.

Já a mensagem escrita ela é mais robusta, é nela que o escritor marca o seu pensamento, sua personalidade e perpetua a si mesmo.

A comunicação não-verbal vai além do que se fala ou do que se escreve, ela está nos movimentos, nos sentimentos. Ela tem grau de relevância significativo dentro do ambiente corporativo, pois ao se observar os sinais não -verbais da comunicação é preciso verificar qual é o sentimento que está sendo cultivado, porque caso comecem a se erguer barreiras e muros psicológicos, mais superficiais ficarão as conversas e as tomadas de decisão não serão expressões da vontade da maioria.

Na obra de BECKER Jr, COSTA, REIS E TONET, 2009 a comunicação através da escrita precisa ser cada vez mais objetiva, e para isso é necessário que se tenha conhecimento, precisa ter vocabulário adequado para exprimir ideias, para que sejam utilizadas palavras que expressem com maior clareza o objetivo e sentido da mensagem. Já na comunicação falada temos que dar mais importância a parte não verbal da comunicação, como postura e tom de voz, pois isso acaba influenciando mais do que as próprias palavras. Cabe lembrar que as pessoas estão mais atentas ao que fazemos do que ao que falamos.

A leitura e audição para os autores acima citados, são habilidades decodificadoras, para a leitura na forma verbal, é importante para se adquirir vocabulário e correção gramatical, porém o grande desafio é a leitura das mensagens não verbais. Essa é a leitura do corpo das expressões faciais. Um dos maiores problemas de comunicação está na forma como o receptor recebe a mensagem, pois é mais comum que ouçam o que querem ouvir e não o que a outra pessoa realmente diz. Ainda para eles há uma outra habilidade da comunicação que é o pensamento e o raciocínio.

O processo de comunicação nas organizações sofre várias interferências, e é preciso estar atento a todo o conjunto de fatores envolvidos no processo da comunicação interpessoal.

Se faz necessária uma análise dessa comunicação, lembrando que no processo de comunicação ora somos emissores ora somos receptores, e a responsabilidade nas duas situações somos responsáveis pelo que produzimos.

A comunicação eficaz se dá através de conhecimento, habilidades e atitudes.

É preciso conhecer sobre o assunto sobre o qual irá falar, e também é importante que o emissor saiba o quanto o receptor conhece sobre o assunto para que possa conduzir a fala com clareza para que o receptor se interesse, porém caso o receptor não tenha muito conhecimento sobre o assunto também é preciso que ele busque conhecer sobre o que vai ser dito, pois a responsabilidade do sucesso da comunicação será de ambos. Conhecer sobre o próprio processo de comunicação, por si só, influencia no comportamento do emissor e do receptor.

Na análise das habilidades no processo de comunicação, é importante observar a capacidade de transmitir a mensagem, o sentimento, ideias e pensamentos, de maneira onde se produza efeito, é preciso conhecer e explorar tudo que seja possível e que interfira na efetividade da emissão, auxiliando na compreensão sobre o que está sendo dito. (BECKER Jr, COSTA, REIS E TONET, 2009, p.109).

A maior barreira para o desenvolvimento das habilidades de comunicação, está na atitude tanto do emissor como do receptor. É preciso que se busque o autoconhecimento para se tornar um emissor mais efetivo, com relação ao receptor há de se ter um cuidado maior, pois para se atingir o receptor é preciso que seja criada empatia para que ele tenha interesse em ouvir o que você quer transmitir.

A comunicação eficaz é uma constante no dia a dia das empresas, nas equipes ela é essencial, uma das habilidades mais importante nesse processo é a arte de dar e receber feedback, saber trabalhar com essa ferramenta é de suma importância para o sucesso da comunicação e o desenvolvimento das equipes.

7 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK

O feedback é uma ferramenta de gestão que busca o melhoramento contínuo de uma pessoa ou de um grupo.

Quando utilizado de maneira correta, promove o engajamento, confiança, o respeito, a motivação e o espírito de equipe. (RIANTASH, 2012, p. 189)

Para que o feedback tenha maior chance de êxito é importante que se atenha aos seguintes aspectos: imparcialidade, aplicabilidade, especificidade, oportunidade e diretividade. ((BECKER Jr, COSTA, REIS E TONET, 2009)

- Imparcialidade: não deve conter juízo de valor, comunicação reflexiva.
- Aplicabilidade: foco em comportamento que possa ser modificado pelo receptor.
- Especificidade: ser o mais específico possível.
- Oportunidade: o feedback deve ser dado logo após a percepção do comportamento observado, para que faça sentido, porém é preciso que se observe o local adequado, para se evitar exposição, bem como o momento psicológico tanto do emissor como do receptor para que não gere conflito, é importante respeita a si mesmo e ao outro.
- Diretividade: No feedback não há delegação de responsabilidade, quem observou o fato é quem deve relatar o mesmo.

7.1 DIMENSÕES DO FEEDBACK

Segundo os autores BECKER Jr, COSTA, REIS E TONET 2009, o feedback deve ser autêntico, deve ser dado com amor, respeito pelo outro, o que tem que ser dito deve ser dito com firmeza, mas sem agressividade.

Deve se elaborar um plano para dar um feedback, o feedback só será construtivo se o seu conteúdo for verdadeiro e a sua intenção seja a de ajudar o outro.

As duas dimensões de feedback podem ser combinadas de quatro maneiras. São elas: verdade/amor; mentira/amor; verdade/desamor e mentira/desamor.

A combinação verdade/amor gera uma comunicação produtiva, onde os envolvidos têm a sensação de amadurecimento e confiança.

A combinação mentira/amor gera a sensação de falsa proteção, onde emissor fala coisas para proteger o outro ele se ilude acreditando que está realmente preservando o outro, isso é

comum entre gestores e subordinados, entre pais e filhos é uma maneira de subestimar o potencial do ser humano.

Na combinação verdade/desamor a censura pelo comportamento do outro está presente, onde o comunicador sempre critica o outro como uma verdade absoluta nesta situação ocorre o desrespeito as limitações do outro.

A combinação mentira/desamor é a pior forma de comunicação, geralmente nesta situação o comunicador visa distorcer os fatos em favor de alguém ou de alguma situação.

7.2 QUATRO TIPOS DE FEEDBACK

Segundo a renomada docente Denize Athayde Dutra da Costa, Comunicação Interpessoal, liderança e poder, MBA FGV DHG 1/15, seguem os quatro tipos de feedback.

- **Positivo:** é importante reforçar comportamentos que desejamos que sejam repetidos. Sempre que alguém fizer algo que produza resultados interessantes é importante reforça-lo para que a pessoa o repita.
- **Corretivo:** tem como objetivo modificar comportamento, é importante cuidar para que não o torne ofensivo.
- **Insignificante:** é o feedback sem sentido, onde a pessoa que o faz acredita estar fazendo algo positivo.
- **Ofensivo:** é o feedback que acaba por comprometer as relações, pois acaba ofendendo, desqualificando a pessoa.

7.3 DIRETRIZES PARA UM FEEDBACK CONSTRUTIVO

É preciso saber fornecer o feedback, usar o bom senso para críticas e elogios, no início não será fácil, seja descritivo, relate objetivamente o que viu e que isso tenha ocorrido a pouco tempo, não busque fatos ocorridos em passados muito distantes.

É preciso estar atento para não utilizar rótulos, seja claro e preciso. Busque sempre ser o mais justo possível não faça julgamentos, ou pelo menos não utilize a retórica própria de julgamentos, ou seja, palavras como bom, melhor, pior.

Fale sempre em seu próprio nome, não faça referência a pessoas ausentes, não faça referências, use a declaração com a palavra eu.

Limite seu feedback ao que tem certeza, ao que viu, ouviu. Auxilie as pessoas a receberem feedback, muitas vezes a pessoa não acha que merece um elogio.

Saiba receber feedback, pois as vezes você pode receber um feedback de alguém que não sabe fazê-lo, ajude a pessoa a formular melhor as perguntas para transformar o feedback em construtivo.

Sempre pense e respire com calma quando for reagir a um feedback, pois é o corpo reagirá a situações de estresse.

Escute sempre com atenção, não interrompa, não desestime o fornecedor de feedback.

Para ajudar a clarificar faça perguntas, peça exemplos.

Concorde com o que é certo, reconheça seus pontos de vista, concorde com o que é verdadeiro.

Organize com calma o que ouviu, peça ao fornecedor tempo para responder ao feedback, converse com outras pessoas para compreender melhor o feedback e volte a conversar com o fornecedor para alinhar e verificar se ocorreram melhoras em seu comportamento.

8 FATORES CRÍTICOS PARA A COMUNICAÇÃO EM EQUIPE

Existem alguns fatores que impactam negativamente no sucesso da eficácia da comunicação dentro de uma equipe e devem ser geridos pelo líder para que se minimize tais efeitos. São eles:

- Tamanho da equipe - quanto maior, maior é a chance de se dispersar;
- Layout do ambiente organizacional – disposição dos móveis, estações de trabalho;
- Transmissão de mensagens – uso adequado dos canais;
- Clareza na mensagem – fácil entendimento para o receptor;
- Transparência – objetivos e metas claras;
- Visão compartilhada – o gestor deve dizer onde a empresa quer chegar;
- Redução dos níveis hierárquicos – aproxima as pessoas e os integrantes da equipe;
- Modelo flexível organizacional - -ambiente que estimule a participação de todos.

A comunicação clara e objetiva é a chave para uma equipe estar na mesma sintonia, sabendo onde se quer chegar.

9. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar as maiores dificuldades no processo de transformação de grupo em equipe de alto desempenho, além de buscar métodos que auxiliem nesse processo de mudança.

Após o estudo verificou-se que cada grupo ou equipe tem suas características que lhe são peculiares, e que o papel do líder é essencial para o sucesso do processo de transformação. Não há um estilo de liderança que seja o melhor e sim o mais adequado para cada grupo, pois o desenvolvimento do grupo está ligado ao grau de maturidade, motivação e conhecimento, e para cada momento há um estilo adequado de liderança, no processo de mudança o líder vai atuar conforme a necessidade do grupo, por isso a importância de um líder atento e realmente conectado ao grupo.

Para que ocorra a transformação tão almejada pelas empresas o líder precisa buscar dar sentido ao trabalho, buscar conhecer o que motiva os integrantes do grupo. A comunicação clara, diretiva faz com que se minimize os erros ou equívocos gerados pela comunicação inadequada, sem clareza na comunicação o desenvolvimento do grupo ficará prejudicado.

O feedback é uma ferramenta que auxilia o líder no processo de conhecimento e desenvolvimento da equipe. É extremamente importante, pois através do feedback líder e liderado tem a possibilidade de acompanhar o desenvolvimento profissional e qualquer desvio poderá ser alinhado a tempo, antes de afetar o desenvolvimento do grupo.

A automotivação está presente nos integrantes das equipes de alto desempenho e o que os motiva varia conforme as necessidades de cada indivíduo. O desafio do líder será o de conhecer e estimular a motivação.

Conclui-se que o papel do líder no processo de transformação do grupo em equipe de alto desempenho é primordial, para que ele obtenha sucesso terá que desenvolver habilidades técnicas e humanas, deverá constantemente buscar desenvolver-se, bem como auto avaliar-se, para que tenha a certeza de que está conduzindo a equipe de forma correta. A comunicação clara é importante para que os integrantes conheçam as diretrizes e expectativas, o feedback também trará direcionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo, LUND Myrian, LAGO, Regina Arcynska. - 2.ed.- **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

COSTA, Denize Athayde Dutra da, **Comunicação Interpessoal, Liderança e Poder**. MBA FGV DHG1/15.

MOSCOVICI, Fela. – 11.ed. – **Equipes Dão Certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

REIS, Ana Maria Viegas, TONET, Helena, BECKER Jr., Luiz Carlos, COSTA, Maria Eugênia Belczak. - 2.ed. -**Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

RIZZI, Marcia, SITA, Maurício. **Ser+ com Equipes de Alto Desempenho – Como recrutar, selecionar, treinar, motivar e dirigir equips para superar metas**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

VERGARA, Silvia Constant. - 11.ed.- **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.