

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO MERCOSUL  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGA**

**JOSÉ FLÁVIO DE MOURA CORSO**

**TEORIA COMPORTAMENTAL E TÉCNICAS DE LIDERANÇA  
NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.**

**CURITIBA**

**2015**

**JOSÉ FLÁVIO DE MOURA CORSO**

**TEORIA COMPORTAMENTAL E TECNICAS DE LIDERANÇA  
NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau em MBA em Gestão Estratégica de Empresas, turma 03/13, pelo Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, filiada a Fundação Getúlio Vargas.

**Orientador: Professor Tomas Drunkenmolle**

**CURITIBA**

**2015**

**Dedico este trabalho com todo meu amor e carinho  
à minha querida esposa Giselle Lourenço Corso  
que sempre me incentivou e apoiou nesse desafio,  
bem como em todos os outros desafios de minha vida.  
Seu profissionalismo e resiliência sempre me serviram de exemplo.**

**Dedico também aos meus queridos e amados filhos  
Giovanni Lourenço Corso e Marinna Lourenço Corso  
que me serviram de fonte de inspiração para  
nunca desistir de meus sonhos e sempre lutar.**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2. A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA SOCIAL.....</b>	<b>10</b>
2.1. A EFICÁCIA EM ADMINISTRAÇÃO.....	11
2.2. TEORIA COMPORTAMENTAL EM ADMINISTRAÇÃO.....	12
2.3. CONCEITO DE COMPORTAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO.....	13
2.4. O QUE É MOTIVO?.....	14
2.5. A HIERAQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	15
2.5.1. Necessidades fisiológicas.....	16
2.5.2. Necessidade de segurança.....	17
2.5.3. Necessidade social.....	18
2.5.4. Necessidade de estima .....	19
2.5.5. Necessidade de autorrealização.....	19
2.6. TEORIA DE HERZBERG – MOTIVAÇÃO E HIGIENE.....	21
2.6.1. Enriquecimento da tarefa.....	23
2.6.2. Herzberg e Maslow.....	23
2.7. A RELAÇÃO DINHEIRO E MOTIVAÇÃO.....	25
<b>3. LIDERANÇA.....</b>	<b>27</b>
3.1. O QUE É LIDERANÇA?.....	27
3.2. TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....	28
3.2.1. Liderança Situacional.....	30
3.3. O PAPEL DO LÍDER VERUS O PAPEL DO CHEFE.....	32
3.4. LIDERANÇA E PODER.....	34
3.4.1. Definição de Poder.....	34
3.4.2. Fontes de Poder.....	35
3.4.3. Bases de Poder .....	36
3.5. PRINCIPAIS PERFIS E ESTILOS DE LIDERANÇA.....	38
3.6. HABILIDADES DA LIDERANÇA.....	40
<b>4. FORMAÇÃO DE EQUIPES.....</b>	<b>43</b>
4.1. DIFERENÇA ENTRE GRUPOS, EQUIPES E EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.....	43
4.2. COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO.....	45
4.3. FATORES DE INFLUÊNCIA EM AGRUPAMENTOS DE INDIVÍDUOS.....	47
4.3.1. O Ambiente.....	47
4.3.2. O Grupo.....	47
4.3.3. O Indivíduo.....	48
4.4. AS DIFUNÇÕES DO GRUPO.....	49
4.5. FORMAÇÃO E CICLO DE VIDA DE EQUIPES.....	50
4.6. COFIANÇA NA RELAÇÃO ENTRE GESTORES E COLABORADORES.....	51
4.7. GESTÃO DE CONFLITOS.....	52
4.7.1. O Que é Conflito.....	52
4.7.2. O Conflito Interpessoal em Equipas.....	53
4.7.3. As Causas dos Conflitos.....	54
<b>5. COACHING PARA O ALTO DESEMPENHO.....</b>	<b>56</b>
5.1. O QUE É COACHING?.....	56
5.2. ONDE APLICAR O COACHING.....	57
5.3. O LÍDER COMO <i>COACH</i> .....	58
5.4. A NATUREZA DO COACHING – CONSCIÊNCIA E RESPONSABILIDADE.....	59
5.5. PERGUNTAS ABERTAS.....	60

<b>6.</b>	<b>O RECURSOS HUMANOS COMO <i>BUSINESS PARTNER</i>.....</b>	<b>62</b>
6.1.	QUAL O PAPEL DO RH NO PLANO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS?.....	62
6.2.	COMO O RH <i>BUSINESS PARTNER</i> PODE COLABORAR COM LÍDERES?.	63
<b>7.</b>	<b>RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>70</b>

## Resumo

O presente estudo objetivou verificar a teoria comportamental humana aplicada a administração, às teorias sobre liderança, a diferença entre Líder e Chefe, às ferramentas de gestão de pessoas, e como essas podem auxiliar Líderes e Gestores no processo de formação, desenvolvimento e liderança de equipes de alto desempenho com a finalidade de maximizar os resultados das organizações. Analisou-se as disfunções das equipes e os conflitos intragrupo, prejudiciais ao desempenho da equipe, e as ações que Líderes devem adotar para a resolução dessas disfunções e conflitos. Também foi objetivo de estudo como o comportamento humano e como Líderes podem influenciar e dirigir o comportamento humano a fim de atingir os objetivos da organização. Neste contexto, o departamento de recursos humanos possui uma posição estratégica atuando como importante *Business Partner* ou como um consultor interno, auxiliando os Líderes no processo de liderança. Conclui-se que as pessoas são essenciais ao sucesso das organizações contemporâneas e os Líderes são essenciais na formação de equipe, motivação e desenvolvimento de pessoas, contribuindo para a criação de uma reciprocidade nas relações organização e indivíduo e na busca de um diferencial competitivo.

Palavras chaves: Teoria Comportamental Humana em Administração, Gestão de pessoas, Líderes, Liderança, Recursos Humanos, RH, Formação de Equipes, Equipes de Alto desempenho, *Coaching*, Resultados.

## Abstract

This study aimed to verify the theory of human behavioral applied to administration, the theories about leadership, the difference between Leader and Manager, the people management tools, and how these can assist leaders and managers in the formation process, development and leadership of high performance teams in order to maximize the results delivered to organizations. It also analyzed the dysfunctions of teams and intragroup conflicts, which damage the team's performance, and the actions that leaders must take to resolve these disorders and conflicts. Another objective was to study how human behaviors and how leaders can influence and direct human behavior in order to achieve the organization's objectives. In this context, the human resources department has a strategic position acting as important Business Partner or as an internal consultant, helping leaders in the leadership process. It concludes that people are essential to the success of contemporary organizations and leaders are essential in team building, motivation and development of people, contributing to the creation of a reciprocity in relations and individual and organization in the search for a competitive edge.

**Key words:** Human Behavioral Theory in Management, People Management, Leader, Leadership, Human Resources, Developing Teams, High -Performance Teams, Coaching, Results.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo moderno e globalizado tem passado por transformações cada vez mais profundas e velozes. Essas mudanças, associadas à adoção de tecnologias, tais como a internet, têm quebrando barreiras geográficas e físicas, aumentando o nível de competitividade entre as organizações.

Esse contexto dinâmico e de constante modificação tem impactado nas relações de trabalho, sendo que o capital humano de uma empresa passa a ser apontado como seu recurso mais valioso e escasso, constituindo-se num dos mais preciosos elementos de diferencial competitivo e de sustentabilidade no mundo corporativo.

Ao longo da existência da humanidade, o homem sempre recorreu ao agrupamento de indivíduos como uma das formas mais utilizadas para a realização de tarefas e a superação de desafios. No início, o ser humano aprendeu a conviver em grupo por uma questão de sobrevivência e perpetuação da espécie.

No ambiente empresarial, esse fenômeno tem sido cada vez mais observado, uma vez que o trabalho individual tem dado lugar ao trabalho em equipes. O trabalho em equipe ganha contorno estratégico, passando a ser mais importante e relevante que o trabalho individual.

Compreender, prever e influenciar o comportamento humano; gerenciar as relações e as interações entre indivíduos; identificar, gerenciar e solucionar conflitos organizacionais, bem como administrar da maneira eficaz o capital humano de uma empresa revela-se essencial, sendo de fundamental relevância a formação e ao desenvolvimento de profissionais qualificados para a gestão do capital humano. Assim, é preciso, portanto, compreender as diferenças entre o gestor líder e o chefe de pessoal e o modo em que as ações desses impactam na motivação e no engajamento para a execução de tarefas e, conseqüentemente, no resultado do trabalho de seus subordinados.

Este artigo investigou as principais teorias a respeito do comportamento humano em ambiente organizacional e os fatores que motivam as pessoas na consecução de certas atividades em detrimento de outras. Também foi objeto de investigação, as teorias e as técnicas de liderança, as ferramentas de gestão de pessoas e dos fatores motivacionais, o desenvolvimento de competências e de habilidades que podem contribuir para a criação de um ambiente organizacional que

propicie a formação e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. O departamento de Recursos Humanos também se transforma e modifica sua atuação nesse novo cenário das relações de trabalho, passando a ser um elemento-chave na construção de estratégias corporativas, tornando-se parceiro de gestores e líderes no processo de formação de equipes de alto desempenho.

Dentre as políticas corporativas desenvolvidas e implantadas pelo departamento de Recursos Humanos, qual a importância do dinheiro na motivação profissional? Quais são os fatores motivacionais mais importantes e como gestores e líderes podem utilizá-los para o atingimento de metas e resultados?

## 2. A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA SOCIAL

Uma organização, independente do seu tamanho, mercado de atuação ou origem, familiar ou um grande conglomerado, é um sistema social cooperativo e hierárquico, quase sempre complexo e dinâmico, composto de vários subsistemas que se relacionam entre si. Podemos destacar e elencar alguns desses subsistemas em uma organização: subsistema humano e social, subsistema administrativo, subsistema tecnológico, subsistema econômico, subsistema decisório, subsistema produtivo, entre outros.

Cada um desses subsistemas tem um foco principal, áreas delimitadas de atuação e de responsabilidades. Por exemplo, a área de atuação do subsistema econômico é a maximização do retorno do capital investido ao acionista.

Entretanto, a existência do inter-relacionamento entre esses subsistemas faz com que exista um foco, um objetivo comum e que haja também uma dependência entre eles. Portanto, uma mudança gerada ou ocorrida em um desses sistemas, ou mesmo uma ação tomada, impacta os demais.

Para que um sistema social exista é necessário que haja cooperação, interações, definição de papéis e hierarquia entre as pessoas participantes, com a finalidade de alcançar, da melhor maneira, os objetivos comuns.

Nesse sistema social cooperativo, a organização tem expectativas em relação às pessoas que, do mesmo modo têm expectativas em relação à empresa. A organização espera alcançar seus objetivos, por meio das pessoas, na realização das tarefas. As pessoas esperam atingir seus objetivos pessoais e satisfazer suas necessidades por intermédio da organização. Essa relação recebe o nome de “norma de reciprocidade” ou “contrato psicológico”, que nada mais é que o entendimento entre indivíduo e organização, que vai além do contrato formal entre as partes e regido pelas leis trabalhista.

Essa norma ou contrato, nos dias atuais, tem como pressuposto que um indivíduo, ao ingressar em uma organização, espera que suas satisfações pessoais sejam maiores do que seus esforços pessoais. Do lado da organização, espera-se que os esforços desse indivíduo superem os custos de tê-lo na organização. Logo o indivíduo permanece na organização ao perceber o benefício que dela recebe e a exceder o custo que traz a mesma, e a organização mantém o indivíduo ao perceber

os benefícios em mantê-lo como maiores que os custos de mantê-los na organização.

O papel de um executivo, de um líder, de um gestor de pessoas, ou seja, de um administrador dentro desse sistema social, é o de criar e manter esse sistema de cooperação, interação e reciprocidade, a fim de alcançar os objetivos e de entregar resultados melhores que o da concorrência, preservando assim a sobrevivência da organização, e manter os indivíduos motivados e com as necessidades satisfeitas, a fim de que desejem manter-se como parte dessa organização, gerando uma retroalimentação positiva e sustentável.

Ao trabalhar com pessoas, não basta apenas ao gestor, ao líder, ao administrador, ser individualmente produtivo, ter habilidades técnicas e conhecimento funcional específicos de sua área de atuação. É necessário também que ele tenha conhecimento, habilidades e atitudes que o permitam administrar as pessoas com quem trabalha, entendendo suas motivações e necessidades, e as satisfazendo, para que esses recursos também sejam produtivos, eficazes e alcancem os objetivos almejados. De fato, como veremos mais adiante nesse artigo, quanto mais sênior ou quanto mais elevada é a posição hierárquica de um líder na organização, mais importante passam a serem as suas habilidades humanas e conceituais, em detrimento das habilidades técnicas.

## 2.1 A EFICÁCIA EM ADMINISTRAÇÃO

Uma vez admitido a importância das habilidades humanas no processo de administração, podemos questionar quais os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que gerentes e líderes devem ter para poder administrar, e principalmente, influenciar de maneira eficaz o comportamento das pessoas.

Segundo Chiavenato (2003), a eficácia em administração é uma medida do alcance dos resultados desejados e segundo Peter Drucker é fazer a coisa certa.

Portanto, um líder eficaz é aquele que atinge os resultados desejados, fazendo a coisa certa, influenciando o comportamento das pessoas. Para tal, segundo Hersey e Blanchard (1996), é necessário que os gerentes, o líderes sejam capazes de:

I. **Entender o comportamento passado:** Se quisermos realizar certos objetivos através das pessoas, é necessário entender o porquê das pessoas se

comportarem dessa ou daquela maneira, e porque assumem comportamentos que lhe são característicos quando expostos a situações semelhantes;

**II. Prever o comportamento futuro:** Além de entender o comportamento de um liderado no passado, é fundamental que o líder possa prever o comportamento do liderado hoje e no amanhã, com base em padrões comportamentais esperados;

**III. Orientar, mudar e influenciar o comportamento futuro:** Uma vez previsto o comportamento de um liderado, o líder deve ser capaz, através do uso de habilidades e um conjunto de técnicas, de orientar, modificar e influenciar o comportamento de um liderado, buscando sempre o comportamento mais adequado para a situação vivenciada;

## 2.2. TEORIA COMPORTAMENTAL EM ADMINISTRAÇÃO

A ciência do comportamento é uma área multidisciplinar de especialidades científicas interligadas entre si, que busca o entendimento do comportamento humano.

Assumindo como verdadeira a importância das habilidades humanas e de entendimento, previsão e influência do comportamento humano no processo administrativo, conclui-se a relevância da aplicação da teoria comportamental em administração para atingimento da eficácia e dos resultados por meio da gestão de pessoas.

A teoria comportamental, também conhecida por teoria behaviorista é uma teoria aplicada à administração de empresas, que se desenvolveu nos Estados Unidos da América, a partir do final da década de 40, trazendo novos conceitos para aplicação em administração, devido ao desenvolvimento da teoria comportamental humana.

Segundo Chiavenatto (2003) sua ênfase se encontra no comportamento humano, entendendo o contexto organizacional e a influência desse comportamento na organização como um todo.

O homem passa a ser visto como um ser capaz de pensar, de aprender, de criar e de mudar suas atitudes. Seu comportamento passa a ser entendido como comportamento orientado para objetivos, podendo cooperar com outros indivíduos

quando isso for necessário para o alcance desses objetivos. Essa visão é oposta a visão normativa e prescritiva das teorias administrativas anteriores.

Acredita-se que a Teoria Comportamental em Administração teve início com Herbert Alexander Simon, em 1947, com a publicação do livro *O Comportamento Administrativo*, porém muitos autores contribuíram com desenvolvimento dessa teoria. A maioria desses autores estava preocupada com o tratamento do problema de eficácia, buscando nas variáveis motivação, tensão e necessidades individuais na solução dos problemas.

A teoria comportamental, entretanto apresenta algumas falhas. Segundo Chiavenato (2003), a teoria comportamental errou ao padronizar os fenômenos comportamentais, e ao dividir as pessoas em “racionais e não racionais”, “eficientes e não eficientes” e “satisfeitos e não satisfeitos”, desprezando assim as diferenças individuais e de personalidade. A categorização de seres humanos não pode ser tão simples assim e não é possível colocarmos todos os padrões dos seres humanos em poucos grupos. Outra crítica é que a teoria comportamental não teve uma comprovação científica, visto que ciências comportamentais são mais imprevisíveis que outras ciências como a física e a química.

Apesar dessas críticas e das deficiências dessa teoria, é inegável o avanço que a teoria comportamental trouxe à administração e ao entendimento das relações humanas no complexo sistema social formado pelas organizações, servindo de base para muitos estudos e teorias em administração, que até hoje impactam positivamente ações de líderes, liderados.

### 2.3. CONCEITO DE COMPORTAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

O comportamento humano se orienta basicamente, de maneira inconsciente ou consciente, à consecução de objetivos.

Comportamento significa “a maneira pela qual um indivíduo, ou uma organização, age ou reage em suas interações com o meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”. (CHIAVENATTO, 2003).

A unidade básica do comportamento humano é a atividade, a ação, seja ela física ou intelectual. Os seres humanos estão sempre fazendo alguma coisa: comendo, lendo, conversando, se divertindo, trabalhando, andando de bicicleta,

estudando, ouvindo música, produzindo, criando, etc. Nesse momento, ao ler esse artigo, você está realizando uma atividade.

Isso nos leva a termos vários questionamentos, tais como: Por que as pessoas se envolvem em certas atividades e não em outras? Por que temos mais prazer e satisfação ao fazermos algumas atividades e não encontramos esse mesmo prazer em outras? Por que as pessoas mudam de atividades? Por que indivíduos diferentes se envolvem em uma mesma atividade a fazem com diferentes intensidades? Por que atividades que anteriormente eram executadas com intensidade e satisfação, passam a não mais propiciar o mesmo nível de satisfação? Como poderá, então, um administrador entender, prever, controlar e modificar o comportamento de um subordinado? Por que alguns indivíduos têm bloqueios, restrições e dificuldades em realizar certas atividades e outros indivíduos não as têm?

#### 2.4. O QUE É MOTIVO?

Para respondermos aos questionamentos sobre o comportamento humano é necessário saber quais os motivos, os impulsos, ou as necessidades originam determinada ação em determinado momento.

Os motivos são os porquês do comportamento humano, as molas propulsoras das ações, o combustível que alimenta o motor.

Motivo, segundo a literatura especializada, significa algo dentro do indivíduo que o predispõe a agir para atingir um objetivo, que pode ser um objetivo tangível (recompensa, aumento salarial, promoção, bônus, premiação, comer, beber, sobreviver, comprar um bem desejado, constituir uma família.) ou um objetivo intangível (reconhecimento, elogio, satisfação pessoal, reconhecimento social, estima, etc.). O motivo está em todas e quaisquer ações de nosso dia a dia, tanto em nossa vida profissional como pessoal ou acadêmica.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), é importante entender que os motivos dirigem os objetivos e metas dos indivíduos, impulsionando os indivíduos no atingimento desses objetivos e metas.

Outro aspecto a ser observado é que o objetivo ao ser atingido transforma uma expectativa em realidade. A filosofia diz que felicidade é igual à realidade menos as expectativas. O ser humano ao agir motivado para atingir um objetivo e ao atingi-lo, está transformando expectativa em realidade e tornando-se uma pessoa

mais realizada, feliz e motivada. O oposto também é verdadeiro, uma vez que o indivíduo não atinge seus objetivos, as expectativas não se tornam realidade e há o surgimento de frustração, tristeza e desmotivação, podendo até originar sentimentos como perda de autoconfiança.

Os Behavioristas acreditam que, a partir do momento que os administradores e organizações tomam conhecimento das necessidades humanas e das suas motivações, pode-se melhorar a qualidade e a eficácia do trabalho humano, gerando objetivos (recompensas) compatíveis às necessidades (motivos) de seus colaboradores. Ressalta que no momento em os objetivos são atingidos, transformam-se em realizações e satisfação aos colaboradores e como consequência, obtém-se um trabalho de melhor qualidade e, conseqüentemente, melhores resultados para a corporação, retroalimentando de maneira positiva e sustentável, a “norma de reciprocidade” ou “contrato psicológico” existente entre as partes envolvidas.

Mas se todas as pessoas têm necessidades, o que então determina a escolha de um motivo, entre as várias necessidades, que essa pessoa tentará satisfazer? E o que faz com que pessoas diferentes, dirigidas pelas mesmas necessidades (motivos), ajam com intensidades diferentes entre si ao buscar a satisfação das necessidades? Qual é a dinâmica ou padrão das necessidades?

## 2.5. A HIERAQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow foi um psicólogo americano e estudioso do comportamento humano, além de ser um dos fundadores da Psicologia Humanista.

De acordo com os estudos de Maslow, publicados em 1954, *Motivation and Personality* (apud HERSEY e BLANCHARD 1986, pág. 33) uma necessidade satisfeita, saciada, deixa de motivar o comportamento, e outra necessidade passa então a competir com mais intensidade. Um exemplo básico pode ser verificado quando um indivíduo, cuja necessidade mais intensa é a sede, ao beber água faz com que essa necessidade seja saciada. Após ter a sede saciada, outra necessidade, tal como comer ou dormir, passará a competir com mais intensidade, e esse indivíduo passará a agir com a finalidade de satisfazer essa necessidade mais intensa, em detrimento de uma necessidade já saciada.

Com base nessas observações, Maslow desenvolveu a teoria conhecida como “Hierarquia das Necessidades de Maslow”, na qual as necessidades mais básicas ocupariam a parte inferior das necessidades, e as necessidades mais elevadas ocupariam a parte superior ou topo das necessidades, como em uma pirâmide. Ainda segundo essa teoria, somente após satisfazer uma necessidade inferior é que se passaria a uma mais elevada. Ou seja, uma pessoa que estivesse com sua necessidade mais inferior insatisfeita, não competiria com intensidade para satisfazer a necessidade mais superior da pirâmide.

Maslow definiu cinco níveis na Hierarquia das necessidades. Analisaremos os motivos e os incentivos que podem ser utilizados para satisfazê-los.



Figura 1 – A Hierarquia de Maslow

### 2.5.1 Necessidades fisiológicas

As necessidades fisiológicas aparecem no nível mais baixo da pirâmide e são muito intensas, quando de alguma forma não forem satisfeitas. Isso ocorre por serem necessidades humanas básicas para a própria subsistência e instinto de sobrevivência (alimento, roupa, moradia, saúde, procriação, etc.) e normalmente estão fortemente associadas ao dinheiro como meio de satisfação dessas necessidades. Portanto o que satisfaz as necessidades fisiológicas é o que o dinheiro pode comprar em termos de garantir a subsistência da pessoa, ou de seus familiares. É o dinheiro como meio e não como fim, como veremos posteriormente em mais detalhe nesse artigo.

Exemplos de ações de liderança que líderes e organizações podem adotar para satisfazer as necessidades fisiológicas: salário compatível com o mercado e com as responsabilidades exercidas, conforto físico do ambiente de trabalho, intervalos de descansos, horário de trabalho razoável, refeitório no local de trabalho, vale alimentação, ginástica laboral, etc.

### 2.5.2 Necessidade de segurança

Satisfeita as necessidades fisiológicas, passam a predominar as necessidades de segurança, que é essencialmente estar livre do medo de perigo físico, que coloque em risco a saúde ou a vida da pessoa. A necessidade de segurança também está associada à privação das necessidades fisiológicas anteriormente já satisfeitas. É o instinto humano de autopreservação e de colocar em risco suas necessidades fisiológicas. Também são necessidades muito intensas quando não satisfeitas.

Atualmente, as empresas buscam satisfazer as necessidades de segurança por meio de um ambiente de trabalho adequado, limpo, com o uso de equipamentos de proteção individual adequados às funções exercidas. Evitar acidentes de trabalho não só reduz os impactos financeiros para a empresa, mas contribui para satisfação das necessidades dos colaboradores por preservarem sua segurança, gerando motivação a esses. Também se recorre a programas como plano de saúde coletivo, seguro de vida e plano de aposentadoria.

Normalmente, a preocupação com a segurança tem papel de fundo, influenciando as decisões como inibidor ou restritor de impulso. Exemplo, em organizações que oferecem pouca abertura ao diálogo ou as discussões de ideias, nas quais uma ideia impopular pode colocar em risco o emprego, poderá servir como restritor ou inibidor de ideias por parte dos empregados.

Há de se destacar que o Estado também tem um papel de provedor de necessidades de segurança ao oferecer assistência social, saúde e aposentadoria. Não se discute aqui a qualidade do serviço prestado pelo Estado Brasileiro, mas sim sua finalidade e importância para a sociedade.

Exemplos de ações de liderança que líderes e organizações podem adotar para satisfazer as necessidades de segurança: bem estar no ambiente de trabalho (limpeza, iluminação, condições de segurança física e psicológica), salário

compatível com o mercado e responsabilidades, benefícios sociais (seguro de vida, plano de saúde e odontológico, plano de previdência privada), programas que incentivem e reconheçam a estabilidade no emprego a longo prazo (ex. tempo de casa), benefícios, convênios com outras empresas e também a sustentabilidade econômica do negócio a longo prazo, uma vez que empresas que se encontram em situações financeiras frágeis ou cujo futuro é incerto não satisfazem a necessidade de segurança de seus colaboradores.

### 2.5.3 Necessidade social

O próximo nível hierárquico, satisfeito os níveis inferiores, é a necessidade social que está ligada à necessidade do ser humano, como ser sociável, de ter o senso de pertencimento, de participar e de ser aceito por vários grupos e de se relacionar com pessoas. Pessoas com ideias semelhantes normalmente tendem a se relacionar, uma vez que essas ideias passam a “ter sentido” maior e mais forte no âmbito coletivo que no âmbito individual. Esse fato pode ser evidenciado pela existência de inúmeras associações, clubes, entidades associativas de várias finalidades, sejam elas recreativas, filantrópicas, esportivas, religiosas, sociais e de outras finalidades.

No âmbito corporativo, a necessidade social pode ser vista em equipes com forte senso de pertencimento, no qual os objetivos individuais e coletivos estão alinhados aos da empresa e pode se perceber um aumento da produtividade e da eficácia nos resultados. O tema equipes será mais profundamente analisado na sequência desse artigo.

Exemplos de ações de liderança que líderes e organizações podem adotar para satisfazer as necessidades sociais: ambiente colaborativo e cooperativo entre líder e liderado, amizade e reuniões sociais fora do ambiente de trabalho, valorização do espírito de equipe e celebrações das conquistas, interação com clientes internos e externos, bem como com nível hierárquico superior, clube ou associação de funcionários, ações que reforcem a imagem da empresa e o orgulho de pertencer a ela, celebração de aniversariante do mês, ações de sustentabilidade e voluntariado.

#### 2.5.4 Necessidade de estima

Uma vez satisfeita a necessidade de pertence, de se socializar, as pessoas passam a ter a necessidade de não ser apenas um simples membro do grupo, mas de se sentirem útil, de terem uma participação ativa e de conquistarem o reconhecimento, bem como o respeito por parte dos outros membros.

A satisfação da necessidade de estima produz sentimentos de confiança, de prestígio, de controle e de poder. Indivíduos com a estima elevada tendem a ter autoconfiança e segurança e de consequência produzem mais do que indivíduos de baixa estima.

Autoconfiança e estima elevadas não devem ser confundidas com soberba, que é manifestação de orgulho, pretensão e superioridade sobre outras pessoas. Autoconfiança e estima são sentimentos que permitem que o indivíduo confie em si próprio e em suas habilidades e capacidades sem necessariamente considerar-se superior ou ser pretenciosos em relação a outras pessoas.

Exemplos de ações de liderança que líderes e organizações podem adotar para satisfazer as necessidades de estima: valorização do senso de responsabilidade pelos resultados, *feedback*, sessões de *coaching*, reconhecimento pontuais quanto do atingimento de metas, prêmio de excelência profissional (funcionário do mês/premiação de funcionário do ano), plano de carreira, remuneração baseada na meritocracia, programa de avaliação de desempenho, benefícios/bolsa para o autodesenvolvimento, promoção de um ambiente de orgulho por pertencer à organização.

#### 2.5.5 Necessidade de autorrealização

É o último nível da hierarquia de necessidades, no qual as pessoas sentem a necessidade de maximizar o seu potencial e de se autodesenvolver. Esse potencial varia de pessoa a pessoa, ou seja, uma pessoa pode encontrar a autorrealização sendo um esportista profissional, outra pode encontrá-la sendo um CEO, um músico ou uma pessoa que presta serviços sociais a pessoas carentes. A necessidade de autorrealização é muito singular.

A maneira como se expressa a autorrealização pode mudar ao longo da vida. Por exemplo, uma atleta profissional e autorrealizada pode mudar seus horizontes quando os atributos físicos não mais permitirem competir em alto nível, passando a ser uma mãe ideal, sendo que essa mesma atleta pode ter optado pela carreira esportiva em detrimento da maternidade, quando sua autorrealização se materializava pelo esporte.

Pessoas com elevada necessidade de autorrealização normalmente são pessoas com forte senso de competitividade e/ou senso de realização, apresentando a tendência de serem mais focadas na tarefa e menos no relacionamento humano. Pessoas excessivamente competitivas podem atrapalhar a formação de um ambiente de grupo, comprometendo os resultados coletivos em detrimento do individual.

Exemplos de ações de liderança que líderes e organizações podem adotar para satisfazer as necessidades de autorrealização: trabalho criativo e desafiante, plano de carreira e sucessão, promoção da diversidade no ambiente de trabalho, delegação e autonomia na execução das atividades, gestão participativa nas decisões, programa de participação nos lucros e resultados. Desenvolvimento de valores e propósito que sejam motivos de orgulho entre os colaboradores, pode criar um ambiente favorável à satisfação da autorrealização.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), é importante reforçar que o padrão hierárquico das necessidades, conforme reconhecido pelo próprio Maslow, não se aplica universalmente, podendo ser alterado em algumas situações. Porém, é o padrão que pode ser identificado na maioria das ocasiões e que pode ser utilizado com elevada assertividade e com grandes implicações na gestão e liderança de pessoas.

Ainda segundo Hersey e Blanchard (1986), as necessidades mais básicas (fisiológicas, segurança e social) são necessidades que geram fatores motivacionais mais fracos, rasos e de menor duração, apesar de serem necessidades intensas quando não satisfeitas; enquanto as necessidades mais elevadas (estima e autorrealização) são necessidades que geram fatores motivacionais mais fortes, profundos e duradouros, mesmo sendo necessidades menos intensas quando não satisfeitas.

A teoria de Maslow nunca foi comprovada pelos pesquisadores, porém é um instrumento muito reconhecido e utilizado por administradores para entender, prever

e influenciar o comportamento humano por meio dos fatores motivacionais e de utilização de objetivos que venham ao encontro desses.

## 2.6. TEORIA DE HERZBERG – MOTIVAÇÃO E HIGIENE

Frederick Herzberg foi um estudioso estadunidense que desenvolveu um importante estudo sobre comportamento humano no trabalho, que tem grandes implicações na utilização eficiente dos recursos humanos ao descobrir que as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades, que são independentes entre si, e que influenciam o trabalho de maneiras diferentes. Essa teoria é conhecida por Teoria dos Dois Fatores ou Motivação e Higiene.

Segundo Hersey e Blanchard (1996), Herzberg, em suas pesquisas, observou que, quando as pessoas estavam insatisfeitas com o trabalho, estavam preocupadas com o ambiente em que trabalhavam, com a supervisão, com os colegas e com o trabalho em geral. Por outro lado, quando estavam satisfeitas, felizes com o trabalho, destinavam suas preocupações ao trabalho em si, aos desafios, estímulos e conteúdo do trabalho e com a recompensa e satisfação por esse gerada.

Conforme destacado por Hersey e Blanchard (1996), a essas duas categorias Herzberg deu-se o nome de: Fatores higiênicos ou extrínsecos e Fatores motivacionais ou intrínsecos.

**Fatores higiênicos ou extrínsecos** são os fatores que se localizam no ambiente em torno das pessoas e abrangem as condições nas quais desempenham seu trabalho. Essas condições são gerenciadas e decididas pela empresa, portanto extrínsecos e fora de controle dos empregados, tais como: política e administração, chefia direta, benefícios sociais e salário, condição física e ambiente do trabalho, qualidade das relações pessoais no trabalho, sustentabilidade econômica da empresa, entre outros.

Quando os fatores higiênicos são precários ou inexistentes provocam a insatisfação e desmotivação dos empregados. Por outro lado, se essas condições são satisfatórias, podem apenas impedir a insatisfação dos empregados, não gerando, porém fator motivacional.

Ao tomarmos como exemplo um indivíduo motivado trabalhando a 90% de sua capacidade, em uma situação na qual os fatores higiênicos deixam de ser atendidos, podem ocasionar o surgimento da insatisfação e da desmotivação, com

queda, consciente ou inconsciente, do desempenho para, por exemplo, 60%. Se supostamente, os fatores higiênicos voltarem a ser atendidos, e o profissional reencontre a sua motivação, é elevada a probabilidade que ele recupere o seu desempenho até aos níveis anteriores, ou seja, aos mesmos 90%, porém é altamente improvável que esse desempenho supere os parâmetros iniciais.

Os fatores de higiene, quando satisfeitos, não têm a capacidade de elevar o desempenho desse indivíduo, apenas de inibir a insatisfação e a queda de desempenho. Empresas que estão em constante crise financeira apresentam baixo nível de fatores higiênicos pela falta de sustentabilidade do negócio e pela insegurança gerada nos colaboradores, como já abordado anteriormente.

**Fatores motivacionais ou intrínsecos** são os fatores relacionados ao conteúdo do cargo, suas responsabilidades, desafios e a natureza das tarefas que o indivíduo executa, sendo que estão sob o controle do próprio indivíduo. Esses fatores envolvem sentimentos de realização, crescimento profissional, reconhecimento, maior responsabilidade, senso e orgulho de pertencer a uma organização, autoestima e desafio.

O impacto dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é mais profundo e estável se comparado aos fatores higiênicos, e tem como efeito provocar a satisfação quando são atendidos., Porém, quando não são atendidos, deixam de gerar satisfação. Tomemos o mesmo exemplo do indivíduo anterior, que motivado trabalha a 90% de sua capacidade. Se ele for desafiado, recebendo uma oportunidade de crescimento, de desenvolvimento profissional, treinamento e assumindo maiores responsabilidades, sendo que esse desenvolvimento atenda suas necessidades motivacionais. Caso esse indivíduo seja capaz de atender às expectativas de desempenho que dele são esperadas, e mesmo que ainda trabalhe a 90% de sua capacidade, como ele se desenvolveu, adquiriu novos conhecimentos e habilidades, assumiu maiores responsabilidade e amadureceu, os 90% atuais são superiores aos 90% de capacidade inicial. Portanto, ele passa a produzir mais e a entregar mais resultados à organização. Caso ocorra ainda um aumento de sua capacidade para, digamos, 95%, os ganhos serão ainda maiores.

Em qualquer um dos casos acima há um ganho de desempenho, que beneficia a empresa e um ganho de amadurecimento, experiência e conhecimento que beneficia o indivíduo.

Segundo Herzberg (apud HERSEY e BLANCHARD 1986: 73), os fatores motivacionais, quando satisfeitos, permitirão ao indivíduo desenvolver-se com o aumento de sua capacidade e habilidade, porém quando não satisfeitos não serão suficientes para gerar insatisfação no trabalhador.

### 2.6.1 Enriquecimento da tarefa

Herzberg (HERSEY e BLANCHARD 1986: 77) ainda teve importante contribuição ao afirmar que, para o trabalhador continuar sempre motivado, é necessário que ocorra o “enriquecimento do cargo ou tarefa”. Esse enriquecimento teria a capacidade de manter e renovar os fatores motivacionais, como num processo de retroalimentação.

Por enriquecimento do cargo ou tarefa, entende-se um aumento da responsabilidade (enriquecimento vertical), da amplitude, perímetro e do desafio do trabalho (enriquecimento horizontal) com oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, e não simplesmente passar a fazer “um pouco mais do mesmo”.

Gestores e líderes têm papel fundamental no enriquecimento das tarefas e no amadurecimento comportamental dos liderado ao fomentar um crescente aumento de responsabilidades, ao expandir o escopo das atividades, ao permitir que os colaboradores tenham maior autonomia e delegação para execução das tarefas, ao adotar atitudes orientativas em vez de diretivas e impositivas, e ao propiciar um ambiente de aprendizado e desenvolvimento profissional.

### 2.6.2 Herzberg e Maslow

Apesar das teorias de Herzberg e Maslow apresentarem abordagem e conclusões diferentes, Herzberg defendeu a ideia de que os fatores higiênicos eram somente úteis para reduzir a insatisfação, enquanto Maslow abordou todas as necessidades, mesmo as mais básicas, como fatores motivacionais, existem muitas mais semelhanças e sinergias entre essas teorias que diferenças.

A associação das teorias de Herzberg e Maslow oferece uma poderosa ferramenta para gerentes e líderes na gestão eficiente dos recursos humanos,

favorecendo o uso dos fatores motivacionais como mola propulsora para a consecução das atividades e atingimento dos objetivos, tanto da organização como do próprio indivíduo.

Segundo Hersey e Blanchard (1996), Maslow é útil para a identificação dos fatores motivacionais e Herzberg para o fornecimento de metas e incentivos que satisfazem essas necessidades. Numa situação motivadora, ao sabermos quais são as necessidades de mais alta intensidade (Maslow) de um indivíduo que desejamos influenciar, devemos ser capazes de determinar os objetivos (Herzberg) que devem ser utilizados para motivá-lo. Da mesma forma, quando sabemos quais objetivos esse indivíduo quer satisfazer, também sabemos quais as suas necessidades de alta intensidade.

Ainda segundo Hersey e Blanchard (1996), por meio da associação de Herzberg e Maslow é possível verificar que o dinheiro e os benefícios satisfazem às necessidades de nível fisiológico e de segurança; as relações interpessoais atendem às necessidades sociais; maior responsabilidade, crescimento, desafio e desenvolvimento atendem às necessidades de estima e autorrealização.

Também se conclui que necessidades fisiológicas, de segurança e sociais são fatores de higiene, que, quando não saciadas geram desmotivação, enquanto as necessidades de estima e de autorrealização são fatores motivadores, ou seja, ao serem saciadas têm a capacidade de gerar motivação nos colaboradores, conforme figura 2 abaixo.

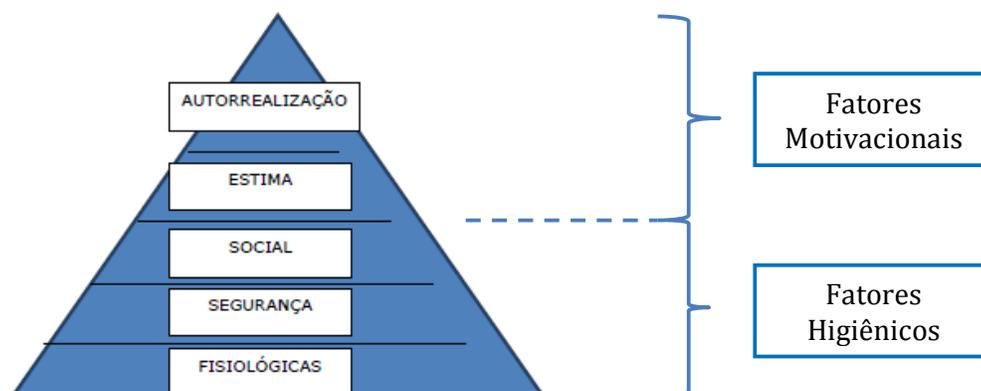


Figura 2 – Herzberg e Maslow

## 2.7 A RELAÇÃO DINHEIRO E MOTIVAÇÃO

A relação entre dinheiro, trabalho e motivação é bem próxima e interdependente, na qual o dinheiro constitui um motivo bastante complexo que exerce forte influência na satisfação, ou não, de vários tipos de necessidades.

No caso das necessidades fisiológicas, o dinheiro é fator motivacional por ser o maior e principal instrumento de satisfação dessas necessidades, uma vez que esse recurso pode propiciar o acesso aos bens e produtos que as satisfazem.

Além das necessidades fisiológicas, o dinheiro pode também permitir às pessoas a aquisição de bens mais sofisticados que satisfazem as necessidades de participação, estima (reconhecimento do *status* social) e inclusive de autorreconhecimento. O dinheiro pode também satisfazer a necessidade de segurança, uma vez que uma “reserva financeira” pode significar a garantia de satisfação das necessidades fisiológicas, mesmo na ausência temporária de emprego e renda.

O dinheiro é tão poderoso assim? É o único instrumento de satisfação no ambiente de trabalho?

Várias pesquisas já foram realizadas a respeito do que “as pessoas esperam de seus empregos?”, sendo que a grande maioria apresenta resultados semelhantes entre si.

Essas pesquisas baseiam-se no preenchimento de questionários por parte de colaboradores e gestores, que normalmente respondem que os principais fatores de satisfação no emprego são:

- trabalho desafiante que dê sentimento de "missão e propósito";
- liderança forte, confiável e inspiradora;
- treinamento e crescimento profissional;
- bons colegas e chefes leais.
- ambiente de trabalho amigável, saudável e confiável;
- empresa com forte imagem no mercado, da qual os empregados se orgulham de trabalhar e as recomendam aos colegas.

Os fatores a seguir foram classificados como os mais importantes:

- bom salário.

- segurança e estabilidade no emprego.

Outro aspecto interessante dessas pesquisas é que “o salário” só aparece como elemento mais importante quando as demais condições não são satisfeitas. Trabalhar “pelo salário” é o que as pessoas menos desejam e quando isso ocorre há riscos que uma desmotivação total se configure, levando o profissional a buscar um novo emprego ou desafio.

Não são raros os casos nos quais os profissionais deixam a empresa apenas por poucos reais a mais em seus salário, ou mesmo sem aumento salarial, na busca pela satisfação de suas necessidades e pelas motivações que não estão sendo recompensadas no emprego atual.

Esse fato demonstra que há uma relação com a Teoria de higienização de Herzberg, ou seja, na ausência dos fatores de higiene extrínsecos, na qual situações como a política da empresa, a liderança, a condição física, o ambiente de trabalho e as relações pessoais não estão satisfeitas, haverá desmotivação e o salário por si próprio não bastará como fator motivacional em substituição a ausência de demais fatores.

Os pesquisadores concluíram que o dinheiro é um meio e não um fim em si, que o dinheiro não é desprezível, porém que ele em si não é suficiente. O dinheiro pode satisfazer várias necessidades fisiológicas, de segurança bem como outras necessidades mais elevadas na pirâmide de Maslow, porém quando ele não está associado a outros fatores motivacionais e for tratado apenas como fim, haverá desmotivação e fuga dos colaboradores na busca de outros fatores motivacionais. Por outro lado, a ausência ou a insuficiência do dinheiro não permitirá a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, ocasionando a desmotivação.

Portanto apenas aplicação de uma correta política de remuneração não é suficiente para garantir a realização das necessidades dos colaboradores e funcionar como fator motivacional.

Não se diminui a importância e relevância da correta política de remuneração, ao contrário, ela é um importante instrumento que deve ser praticado corretamente pela liderança e pelo departamento de Recursos Humanos, porém essa política deve ser aplicada em conjunto com outros instrumentos de gestão e liderança a fim de satisfazer também outros fatores motivacionais.

### 3. LIDERANÇA

#### 3.1. O QUE É LIDERANÇA?

Liderança é um tema vasto e amplo, sendo que existem inúmeras teorias, modelos e literatura sobre liderança e suas implicações nas organizações. Segundo Bennis (1996) é possível traçar um paralelo entre o fenômeno da liderança e da beleza, ou seja, algo difícil de definir, mas facilmente reconhecível. Uma pessoa pode não saber definir o que é beleza, mas tem condições de apreciar uma bela obra de arte. Da mesma forma, mesmo que alguém não saiba definir o que é liderança, tem a capacidade de identificar um líder.

Esse fato pode ser evidenciado ao tomarmos como exemplo um membro de uma tribo sul-africana, que mesmo sem estudo acadêmico e ignorante na matéria, via em Nelson Mandela o líder e a inspiração para segui-lo, onde e quando necessário fosse, em sua luta para encerrar a política de segregação racial.

Segundo George R. Terry, “liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”. Robert Tannenbaum define liderança como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”.

Vários outros autores que tratam de administração, e que estudaram liderança concordam em liderança ser “o *processo de influenciar um indivíduo ou grupo de indivíduos para a consecução de um objetivo específico e em uma dada situação*”.

Segundo Hamel (apud MACEDO 2007, pág. 7), há liderança quando uma criança de 12 anos funda um grupo ambientalista e acaba atraindo 25.000 membros. Portanto liderança não é um ato a ser exercido exclusivamente no âmbito organizacional. Liderança pode ser visto em toda e qualquer situação cotidiana, como por exemplo, em uma escola, na família, em uma igreja, quando alguém procura influenciar o comportamento de outros indivíduos com base apenas em interesse próprios ou individuais, e não em interesses organizacionais.

Da mesma forma, liderança não ocorre somente em situações de relação hierárquica tipo chefe / subordinado uma vez que a existência de hierarquia não é um pressuposto para que ocorra uma situação de liderança. Um colega de trabalho

pode exercer uma liderança sobre seus pares, de mesmo nível hierárquico, ao influenciar seu comportamento.

De fato, cada vez mais as organizações estão adotando estruturas matriciais, e em muitos casos estruturas matriciais com equipes remotas geograficamente, onde a liderança é exercida por um indivíduo dessa equipe sem que esse tenha a hierarquia formal sobre os demais indivíduos. Essa situação também pode ser vista em grupos informais dentro do ambiente de trabalho, onde existe a liderança de um ou mais indivíduos sobre os demais. Nesse último caso, nem sempre a liderança dos grupos informais é positiva para o ambiente de trabalho, podendo ser fonte de conflito na equipe. Essa liderança negativa e informal é, em sua maioria dos casos, nociva ao espírito de equipe, e se não poder ser corrigida, deve ser eliminada a fim de que não represente prejuízo ao resultado coletivo e ameça a figura do líder.

Admitido como válidos os conceitos da ciência do comportamento humano anteriormente discutidos, dos fatores motivacionais e objetivos para a influência do comportamento do indivíduo, conclui-se que o líder tem um papel fundamental nesse processo. Segundo Peter Drucker (2001), os líderes são os recursos básicos e também os mais escassos de uma organização. Uma liderança forte, dinâmica e eficaz é fator de fundamental importância e, na maioria das situações, distingue uma organização bem-sucedida das organizações malsucedidas.

### 3.2. TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Segundo Vargas (2000) e Chiavenato (2003), a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas, existindo três principais teorias sobre a liderança:

I. **Teoria dos traços de personalidade:** remete ao fato de que uma liderança é nata e que o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função. A liderança não pode ser aprendida nem desenvolvida. Nessa teoria, o líder exercerá influência sobre os indivíduos e grupos que nasceram com determinados traços de personalidades, intelectuais e sociais. Líderes adeptos a essa teoria normalmente apresentam um perfil autocrático e autoritário.

A teoria dos traços de personalidade, que tem como base a crença de que o comportamento e o perfil não podem ser modificados, não se sustentou por muitos tempos e vários autores a abandonaram. Peter Drucker (apud MACEDO 2007, pág.

9) discorda completamente da teoria dos traços de personalidade, ao defender que não existe “personalidade de liderança” e que ninguém nasce líder, mas que liderança é uma habilidade que pode ser treinada, desenvolvida e aprendida.

**II. Teoria dos estilos de liderança:** segundo essa teoria, existe três estilos básicos de liderança: o autocrático, onde o líder lidera pelo uso do poder coercitivo, sendo ele o único com poder de decisão. Impera o lema “*manda quem pode, obedece quem tem juízo*”. O estilo democrático, que busca a participação de todos os indivíduos da equipe na busca por um consenso e ambiente participativo. E o estilo *laissez-faire* conhecido por deixar as coisas acontecerem, por “*deixar rolar*”. Esse artigo irá aprofundar a análise dos estilos de liderança em um tópico a parte.

**III. Teoria situacional ou contingencial:** Essa teoria foi desenvolvida para ajudar as pessoas que tentam exercer liderança, independentemente de seu papel, a serem mais eficazes em suas interações com os liderados. O conceito básico da liderança situacional é que não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas, mas o líder deve adaptar seu estilo de liderança depende do liderado e do seu nível de maturidade para a execução da tarefa. A teoria diz que para cada situação há um estilo de liderança mais eficaz. Por ser uma teoria muito útil e que tem encontrado muita aplicação em liderança, optou-se por dedicar um tópico exclusivo para essa teoria.

Por volta de 1950, os estudiosos do comportamento humano começaram a direcionar sua atenção para um campo mais amplo do exercício da liderança, a Teoria da Liderança Situacional, que deu origem a essa nova visão de liderança.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a Teoria da Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder disponibiliza, (2) a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Ou seja, a Liderança Situacional não é fundamentada somente no estilo do líder, mas também no liderado (suas expectativas e fatores motivacionais) e na situação onde ocorre a relação ao considerar que o processo de liderança é uma função de líder, liderado, e das variáveis situacionais (tarefa a ser

executada, maturidade para a tarefa, colegas, contexto em que se vivencia a situação, exigência do cargo, tempo na função, outros) vivenciadas na interação entre eles.

A ênfase nesse caso é o comportamento e estilo mais eficaz a ser adotado pelo líder para cada variável situacional, uma vez que a teoria situacional não postula um melhor ou pior estilo de liderança, ou mesmo um estilo permanente, mas sim o mais eficaz para uma determinada situação. Um líder, portanto, deve ter a capacidade, a habilidade e a flexibilidade de, por exemplo, adotar o estilo autocrático quando a situação assim o requiere e, em outro, um comportamento democrático quando esse for o mais indicado para a situação em que se está inserido.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), maturidade, no conceito da Liderança Situacional, é definida como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento e devem ser considerados em relação à tarefa específica a ser realizada. Assim, um indivíduo ou grupo de indivíduos pode ser imaturo ao realizar uma tarefa específica pela primeira vez, mas pode ser considerado maturo para realizar uma tarefa que faz parte de sua atividade rotineira. Nota-se que pela definição que maturidade não está ligada somente a capacidade, mas também a disposição das pessoas, ou seja, está ligada a atitude adotada por essas diante de uma situação qualquer.

Define-se também como M1 o nível de maturidade mais baixo, M2 e M3 como níveis de maturidade moderada e M4 para maturidade alta.

Ainda, segundo essa teoria, comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo e como fazê-lo. Quanto mais intenso o comportamento de tarefa, mais o líder deve estabelecer objetivos, definir papéis, impor prazos, estabelecer os caminhos, decidir pelas várias opções e determinar ações.

Comportamento de relacionamento, por outro lado, é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com os indivíduos e grupo, dar-lhe apoio, encorajamento, suporte psicológico e emocional. Quanto mais intenso o comportamento de relacionamento, mais o líder deve ouvir ativamente os indivíduos, apoiar-lhes os esforços, compartilhar decisões e escolha de opções.

Ao assumir diferentes níveis de relacionamento dirigido ao comportamento e relacionamento dirigido a tarefa, o líder pode adotar quatro estilos diferentes de liderança:

**I. Determinar:** baseado em alta orientação para tarefa e baixa orientação para relacionamento, indicado para baixa maturidade (M1) cujos indivíduos têm baixa capacidade ou indisposição para a atividade. O líder ao adotar um estilo diretivo (E1), de maior controle, direção clara e supervisão das atividades tem maiores chances de sucesso e eficácia. As decisões são tomadas pelo líder sem compartilhamento com o liderado, que deve apenas obedecê-las.

**II. Persuadir:** baseado em alta orientação para tarefa e alta orientação para relacionamento, indicado para média maturidade (M2) cujos indivíduos se caracterizam por não terem capacidade para executar a tarefa, porém apresentam disposição para assumir responsabilidades e autoconfiança. O líder adota um estilo (E2) de persuasão e treinamento do liderado e a o dirige em suas tarefas, porém ainda exercendo um controle elevado. É um estilo que consome muita energia e tempo do líder.

**III. Compartilhar:** baseado em alta orientação para relacionamento e baixa orientação para tarefa, indicado para média / alta maturidade (M3). As pessoas desse nível têm capacidade para a tarefa, mas as vezes apresentam falta de disposição, muitas vezes oriundas da falta de segurança, ou pessoas que necessitam de orientação e motivação. Em qualquer das situações, o líder deve adotar um estilo (E3) participativo, não diretivo, de escuta ativa, de muito apoio psicológico, de apoio emocional, de compartilhamento de ideias e soluções.

**IV. Delegar:** baseado em baixa orientação para tarefa e relacionamento, indicado para alta maturidade (M4). As pessoas desse nível de maturidade, têm elevada capacidade e disposição para assumir responsabilidades. O líder deve adotar um estilo (E4) de delegação, de pouca direção e pouco apoio, avaliando os resultados e definindo acordos estabelecendo os resultados desejados. É o liderado, quando necessário, que irá buscar no líder direção e apoio, sempre quando esse sentir a necessidade. É um estilo que demanda pouca energia e tempo do Líder, liberando esse para outras atividades do cotidiano.

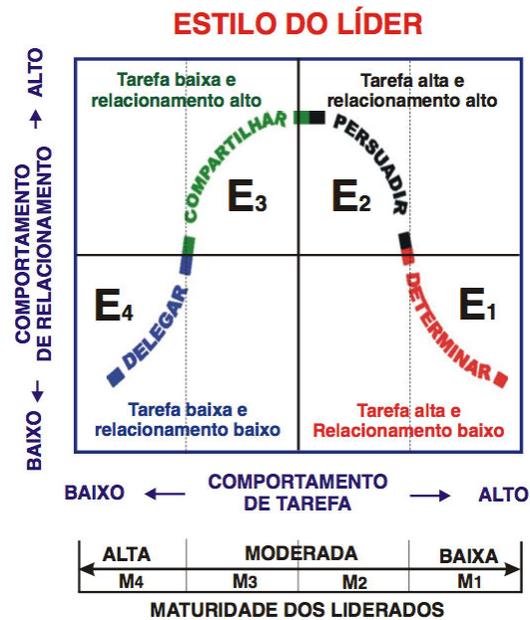


Figura 3 – Liderança Situacional

### 3.3 O PAPEL DO LÍDER VERUS O PAPEL DO CHEFE

A maioria das pessoas usa os termos “líder” e “chefe” intercambiavelmente. Entretanto, se fizermos um exame mais detalhado da literatura disponível ou de publicações especializadas em administração, iremos nos deparar que existe um vasto número de definições e aplicações para esses termos.

Em ambos os casos, líder e chefe, independentemente do tipo de organização em análise, tem a responsabilidade e a preocupação em atingir metas e objetivos corporativos, trabalhando com pessoas ou liderando pessoas ou grupos.

Se por um lado existem semelhanças, há também diferenças entre essas figuras. Um bom líder pode não ser um bom administrador, enquanto um bom administrador pode não ser um bom líder. Portanto é importante entendermos quais são essas diferenças, definindo os papéis de líder e chefe.

Chefe é a pessoa que foi investida de autoridade formal pela corporação e a quem a corporação delegou autonomia e poder para comandar e decidir dentro das atribuições do cargo. Chefe é uma expressão de ordem social e hierárquica dentro de um grupo ou corporação, onde representa uma diferença de status e de

autoridade. Essa definição inclusive está formalizada e representada no organograma da organização.

O Chefe se preocupa em ter o trabalho realizado da maneira mais eficiente e efetiva, através de habilidades como planejamento, organização, monitoramento e execução e das ordens. Seu foco é centrado no exercício das funções administrativas, no controle e obtenção de metas e resultados, principalmente aqueles de curto prazo. Uma vez que foi formalmente investido de autoridade pela corporação, a fonte de poder do Chefe é o **Poder de Posição**.

Já definimos anteriormente que líder é a pessoa que influencia as atividades de indivíduos ou grupo de indivíduos, com o objetivo de assegurar que a organização atinja seus objetivos. Portanto os líderes concentram-se em áreas como identificação de problemas, gerenciamento de mudanças em ambientes internos e externos, estruturação da organização, comunicação, visão, missão e motivação dos grupos a fim de atingir as metas corporativas.

O líder precisa preocupar-se não só com as tarefas, mas também com as relações humanas existente no grupo, uma vez que tem que influenciar o comportamento humano. O foco não somente em O QUE deve ser feito, mas também em COMO fazê-lo, através da motivação, direção e visão. A fonte de poder do Líder é o **Poder Pessoal**.

Ao Líder cabe o papel de sempre manter a equipe motiva, unida como grupo, buscando aprender, melhorar, compartilhar sua visão e direção, passar adiante seu aprendizado, fazer a organização continuar movendo-se e progredindo mesmo em um ambiente de continua mudança, construir um legado e, por último, mas não menos importante, preparar o seu substituto, uma vez que o líder se preocupa com a continuidade e futuro da organização. O líder deve ter o desprendimento de sua posição atual e pensar sempre na continuidade da empresa e do departamento.

Apesar das diferenças acima descritas, um líder pode empregar bem muitas das habilidades administrativas de um chefe, e o chefe pode ser mais eficaz quando pensa e utiliza muito das habilidades de um líder. No dia a dia das empresas, há uma vasta área de sobreposição onde o líder costuma desempenhar várias funções de chefe e o chefe várias funções de líder. Esse conjunto de habilidades ampliará as qualificações, ajudando líderes a se tornarem chefes melhores, se já forem líderes, ou chefes a se tornarem líderes melhores, quanto essas já são chefes.

Portanto, em um contexto de organizações e corporações, seja uma empresa

familiar, uma organização sem fins lucrativos ou mesmo uma grande empresa multinacional, o ideal é ter profissionais com capacidade e flexibilidade de atuar tanto como líder quanto como chefe.

Atualmente cada vez mais se destaca a importância e necessidade do Gestor Líder, que é o exercício tanto das funções e tarefas de comando formalmente designada, associada às relações humanas para construir, liderar e motivar equipes para o atingimento de metas organizacionais.

### 3.4. LIDERANÇA E PODER

#### 3.4.1. Definição de Poder

Iremos analisar o termo poder em sua aplicação em administração. Russel (apud HERSEY e BLANCHARD 1986: 217) definiu poder como a “produção de efeitos desejados”, já Wrong (apud HERSEY e BLANCHARD 1986: 217) definiu-o como “o controle desejado e bem-sucedido de outras pessoas”. Para Dahl (apud HERSEY e BLANCHARD 1986: 217), “A tem poder sobre B na medida em que A pode conseguir com que B faça algo que de outra forma não faria”.

Portanto, poder é o potencial de influencia de um indivíduo sobre outro indivíduo, a fim de que esse execute uma atividade que do contrario não faria. Outro conceito importante sobre poder é que ele é finito, limitado. Existe somente uma quantidade de poder disponível. Se o poder que lhe foi instituído for retirado, você não o terá mais. Dessa forma, é importante manter e renovar as fontes de poder.

Outro aspecto importante a se destacar, conforme as definições já tratadas anteriormente, é que uma vez que liderança é o processo de influenciar outros indivíduos na consecução de atividades com objetivo específico, enquanto poder é o potencial de influenciar outros a executarem atividades, logo concluímos que poder é o recurso que permite ao líder influenciar os outros ou conseguir dos outros a sua submissão. Liderança e poder são conceitos conectados entre si e como tal, o líder deve utilizar tanto as ferramentas de liderança, como seu poder, para conseguir a eficácia e o desempenho de sua equipe, bem como estar constantemente atendo a renovação das fontes de poder.

### 3.4.2 Fontes de Poder

Visto que uma das características da liderança é o exercício do poder pelo líder, é importante entendermos de onde se origina e quais as fontes de poder dos líderes. Segundo Hersey e Blanchard (1986) existem duas fontes de poder: Derivada da função organizacional ou com base na capacidade de influencia pessoal.

O **Poder de Posição** é um poder formal e delegado, pela organização ao líder. Esse poder leva as pessoas a realizarem certas atividades com base no poder e na posição que lhe foi instituída pela organização. Apesar do Poder de Posição estar ligado à posição do cargo que um líder ocupa na organização, a quantidade de poder não está ligado à sua posição. Ela provém da quantidade de poder e autoridade que lhe são delegadas pelos superiores.

Desse modo podemos encontrar líderes, ocupando a mesma posição organizacional, porém com mais ou menos poderes, ou mesmo sucessores com mais ou menos poder que seus antecessores, com base na quantidade de poder que seu superior lhe delegou ou instituiu. Portanto, o poder de posição flui de cima para baixo em uma organização e sua quantidade também é definido pela organização e pela liderança superior. Ressalta-se também o fato que o poder de posição pode ser aumentado, diminuído ou mesmo retirado de seu líder.

O **Poder Pessoal** é a outra fonte de poder e está relacionado à medida que os indivíduos, nesse caso os liderados, estão dispostos a seguir seu líder. É a medida que os subordinados respeitam, admiram, seguem e são fieis a seu líder. O quanto os objetivos e visão do líder são vistos e compartilhados pelos líderes como instrumentos motivacionais para satisfazer e atingir seus próprios objetivos e necessidades. No caso de Nelson Mandela, já citado anteriormente, antes de ser eleito presidente (poder de posição), ele já era considerado líder pelo seu povo (poder pessoal).

Nessa ótica o poder de posição é um poder que é transmitido de baixo para cima. Assim como o poder de posição, o poder pessoal também pode ser aumentado, diminuído ou mesmo retirado. Um líder, que por qualquer razão, deixa de ser respeitado, seguido e admirado por seus liderados tem seu poder pessoal diminuído, ou mesmo retirado.

Essas duas fontes de poderes já haviam sido tratadas por Maquiavel em sua obra o Príncipe, quando ele apresentou o questionamento se era melhor ter um

relacionamento baseado no amor (poder pessoal) ou no temor (poder de posição).

A situação ideal para um líder é quanto ele possui, e sabe renovar e utilizar de maneira eficaz, tanto o poder de posição, que lhe foi instituído pela organização, quanto o poder pessoal, que lhe foi transmitido pelos subordinados.

### 3.4.3. Bases de Poder

Apesar das duas fontes de poder representam muito bem a origem do poder de um líder e serem muito importantes e úteis na análise da relação poder e liderança, recentemente muitas pesquisas e estudos foram realizadas na tentativa de classificar as bases de poderes dos líderes.

Atualmente aceitam-se sete bases de poder, identificadas como possível instrumento para se influenciar com sucesso o comportamento de indivíduos.

i) **Poder de Coerção:** Tem como fonte o poder de posição, e se baseia no temor como indutor ao cumprimento das ordens, uma vez que a desordem pode levar a punições. O poder de coerção não é de todo ruim, sendo recomendável para ser utilizado em situações específicas. Em uma hipotética situação emergencial, como por exemplo, um incêndio, não é recomendável a busca de um consenso, mas sim instruções diretivas que devem ser cumpridas o mais rápido possível, sem questionamentos. A coerção, por outro lado, pode levar a escassez da necessidade de segurança e pode ser um fator gerador de desmotivação e queda de desempenho, se não utilizado corretamente e nunca em excesso.

ii) **Poder de Legitimidade:** Baseia-se na posição ocupada por um líder e como tal também tem como fonte o poder de posição. O poder de legitimidade é tão mais forte quanto mais elevada for a posição hierárquica. Por exemplo, um poder de legitimidade de um CEO é superior ao poder de legitimidade de um diretor, e esse superior a de um gerente. Um líder com alto poder de legitimidade influencia o cumprimento das ordens porque os indivíduos e grupos interpretam que, devido a sua posição elevada, suas ordens e desejos são legítimos e devam ser executados sem grandes questionamentos. Uma demanda de um CEO será mais importante e legítima que a de um diretor e a desse mais que a de um gerente.

iii) **Poder de Competência:** Baseia-se na experiência, no conhecimento,

nas habilidades e nas atitudes do líder, que através desses conquista o respeito e admiração dos liderados, e de consequência o potencial de influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos. O poder de competência tem como fonte o poder pessoal. Esse poder também pode ser aumentado ou diminuído ao longo do tempo, conforme o líder tem sucesso ou comete repetitivos erros em suas decisões, fato que pode levar a um aumento ou diminuição da competência percebida pelos liderados, podendo chegar até mesmo ao exaurimento desse poder.

iv) **Poder de Recompensa:** Baseia-se no poder que o líder, por meio de suas atribuições delegadas pela organização, tem de reconhecer e recompensar através de salário, promoções, desenvolvimento de carreira, treinamentos, delegação de responsabilidades e outros incentivos. É um poder tem como fonte o poder de posição. Esse poder também deve ser usado com sabedoria, pois as recompensas são valiosas quando usadas com sinceridade, com critérios claros e com base na meritocracia. Se utilizado em excesso, a recompensa torna-se banal e sem validade, podendo até levar a perda de confiança por parte do liderado. Se utilizada sem critério, essa passa a ser fator discriminatório entre os indivíduos, gerando conflitos no grupo e perda de poder pelo líder.

v) **Poder de Referência:** Se baseia nas características pessoais e comportamentais do líder, que são admiradas e estimadas pelos outros a ponto que passa a ser referência e a ser seguida pelos liderados. O poder de referência tem como fonte o poder pessoal. É fundamental que o líder lidere pelo exemplo, que viva e aplique no dia a dia seus discursos, valores e ensinamentos. O Líder que ao não aplicar atos que pregam em seus discursos perderá rapidamente o respeito e a credibilidade junto aos liderados, com consequente perda do poder de referência.

vi) **Poder de Informação:** Baseia-se na posse, por parte do líder, de informações e dados considerados importantes pelos outros. Esse poder influencia o comportamento dos outros uma vez que esses têm interesse nas informações possuídas pelo líder e desejam estar a par das coisas.

vii) **Poder de Conexão:** Baseia-se no *networking* do líder, em sua rede de conexões com pessoas importantes e influentes, seja interna ou externamente a organização. O liderado enxerga no líder uma possibilidade de satisfazer suas

necessidades, através das conexões que esse líder dispõe.

### 3.5. PRINCIPAIS PERFIS E ESTILOS DE LIDERANÇA.

Conforme tratamos no tópico 3.2 a **teoria dos estilos de liderança** define três estilos de liderança. Mas o que é estilo de liderança?

Estilo de Liderança consiste nos padrões comportamentais habitualmente adotados pelo líder, quando este se encontra em situações semelhantes. Também diz respeito aos padrões de uso, pelo líder, das fontes de poder disponíveis. O tipo de poder utilizado pelo líder diz muito a respeito do seu estilo de liderança.

Apesar da existência da teoria dos estilos de liderança, muitas outras pesquisas foram feitas a respeito desse tema, sendo que não existe uma terminologia ou padrão único aceito para classificar os vários estilos de liderança.

Muitos líderes se questionam e buscam o tipo ideal de padrão de liderança a ser adotado ou o estilo mais eficaz. Como discutido anteriormente, segundo a **Teoria situacional ou contingencial** não existe um estilo ideal de liderança, mas sim o perfil mais recomendado dependendo da situação em que se encontra líder e liderado e do nível de maturidade do liderado para a tarefa a ser executada. Portanto, um estilo de liderança adequado para uma situação pode ser inadequado para outra situação.

Iremos aprofundar um pouco mais os três estilos de liderança abordados na **teoria dos estilos de liderança** e discutir alguns outros estilos intermediários mais reconhecidos pela literatura atual.

O **Líder autocrático**, também conhecido por líder **autoritário ou coercitivo**, tem por característica a ideia de que o poder é decorrente da posição que ocupa e que o líder é o único capaz de tomar as decisões. Considera também que os liderados são irresponsáveis e preguiçosos por natureza – Teoria X, segundo Hersey e Blanchard (1986). O Líder Autocrático recorre frequentemente, e em muitas vezes excessivamente, ao poder de coerção para influenciar seus liderados, normalmente gerando um ambiente de insegurança e intranquilidade.

O **Líder democrático**, por outro lado, se encontra no outro extremo e baseia-se na ideia de que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo, sendo que os indivíduos são maduros, criativos e responsáveis podendo dirigir-se a si mesmo no trabalho – Teoria Y, segundo Hersey e Blanchard (1986).

O líder democrático busca a participação de todos os indivíduos, promove um ambiente onde prevalece o senso de pertencimento de equipe e busca a cooperação entre os indivíduos. A liderança democrática pode ser negativa em situações de crise, ou situações emergenciais, que demandem uma decisão não consensual, impopular ou que demandem velocidade na tomada de decisão.

O **Líder *laissez-faire***, também conhecido como líder liberal, faz uso da liderança onde as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. O uso excessivo do estilo *laissez-faire* pode indicar uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Entre os três estilos identificados pela teoria dos estilos de liderança, podemos identificar vários outros estilos e perfis, que são derivações desses três “estilos bases”. Os mais conhecidos e que podemos destacar são, a **Liderança Carismática** que se baseia na construção de um ambiente de autoconfiança, fortemente propício à aceitação, empatia e acolhimento. O Líder usa o poder da pessoa e não da autoridade que lhe foi conferida.

**Líderes Visionários** têm foco no longo prazo e são capazes, através da paixão naquilo que fazem, de criar, inspirar e transmitir uma visão de futuro realista e desafiadora. Esse líder mobiliza energia, gera entusiasmo e comprometimento do grupo. É um estilo muito comum em empreendedores de sucesso. O **Líder Transformacional** é capaz de mobilizar seus seguidores a irem além dos próprios limites, a implantar mudanças, a buscar a superação de metas e a atingir o *extra mile*. **Líder Inspirador** é aquele que costuma dar o exemplo, a inspirar seus liderados que se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário. O **Líder transacional** é aquele que exercita a liderança baseada em contratos sociais e nas trocas diárias entre líder e liderados.

O **Líder Treinador / Coaching** é o líder que investe tempo, recursos e esforços na compreensão dos pontos fortes e no desenvolvimento dos fracos de cada membro da sua equipe, objetivando que o desenvolvimento pessoal gere retorno e melhore os resultados da organização, através da satisfação das necessidades como fonte motivacional, conforme visto nas teorias de Maslow e Herzberg, bem como o aumento do nível de consciência e de responsabilidade do colaborador. Trabalha muito com sessões de feedback, mentoring e coaching como ferramenta de desenvolvimento.

Em uma organização, o ambiente recebe influência do líder, dos liderados, dos superiores do líder, da cultura da empresa, além do ambiente externo a essa.

Como estas situações não são constantes, o uso de um único estilo não é eficaz.

Os líderes eficazes são aqueles capazes de lerem o ambiente a seu redor, de trabalharem com o autoconhecimento para seu próprio desenvolvimento e a adaptarem seu estilo de comportamento às necessidades do liderados e à situação.

Cada indivíduo tem um ou mais estilos primários ou naturais, porém o líder adaptativo é aquele que consegue desenvolver um amplo espectro de estilos secundários e os utiliza segundo as exigências. Para isso, necessita exercitar seu autoconhecimento, desenvolver novas técnicas, ter a capacidade e flexibilidade de mudar de estilos.

Existem alguns testes psicológicos com a finalidade de identificar o perfil e os padrões comportamentais das pessoas, sendo o que um dos mais utilizados é o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). É sempre recomendável que líderes façam esses testes como apoio para identificação de seu perfil.

### 3.6 HABILIDADES DA LIDERANÇA.

Os autores costumam destacar pelo menos três área de habilidades necessárias a um eficaz processo de liderança. Segundo Ponder (2010), essas áreas podem ser classificadas em:

**I. Habilidades técnicas e analíticas** são as habilidades específicas ao cargo e necessárias à execução das tarefas intrínsecas ao cargo. Essas habilidades são normalmente adquiridas através da experiência, da educação acadêmica ou através de treinamentos. São consideradas habilidades de nível básico no processo de liderança.

As habilidades técnicas normalmente estão descritas nos documentos de requisitos do cargo. Além dessas habilidades intrínsecas, outras habilidades de nível básico compõem essa área de habilidades, entre as quais podem destacar: solução de problemas, tomada de decisões, posicionar e reposicionar o negócio, gestão do tempo e de prioridades, gestão da pressão, monitoramento de performance e indicadores.

**II. Habilidades humanas e de relacionamento** é a capacidade do líder de

trabalhar com e por meio de pessoas e constituem o nível intermediário das habilidades do processo de liderança. Essas habilidades normalmente são: capacidade de comunicar-se de maneira concisa, capacidade de trabalhar em equipe, praticar a empatia, ser humilde, capacidade de influenciar e motivar o comportamento humano, conduzir mudanças, capacidade de lidar com diversidade, solução de conflito e negociação, capacidade de treinar e desenvolver recursos humanos, bem como desenvolver sucessores.

**III. Habilidades conceituais e estratégicas** referem-se à habilidade do líder de compreender a complexidade da organização como todo, da interação das áreas entre si e da organização com o meio externo. Essa habilidade que desenvolve o foco e estratégia da organização no longo prazo, através de visão, missão, valores e propósito da organização.

Essas áreas de habilidade podem e devem coexistir juntas, porém a medida que o líder sobe na hierarquia organizacional, menos se exigirá das habilidade técnicas ao passo que mais se exigirá das habilidades humanas e, posteriormente, das habilidades conceituais.

Entretanto destaca-se que as habilidades humanas são fundamentais e estão sempre presentes, tanto nos níveis técnicos e de supervisão, quanto na alta direção da organização, como se pode ver da figura 3 abaixo. Das três habilidades dos líderes, a habilidade humana é a mais importante de todas.

John D. Rockefeller certa vez disse “pagarei mais pelas habilidades de lidar com pessoas do que por qualquer outra no mundo” (apud HERSEY e BLANCHARD 1986, pág. 7).

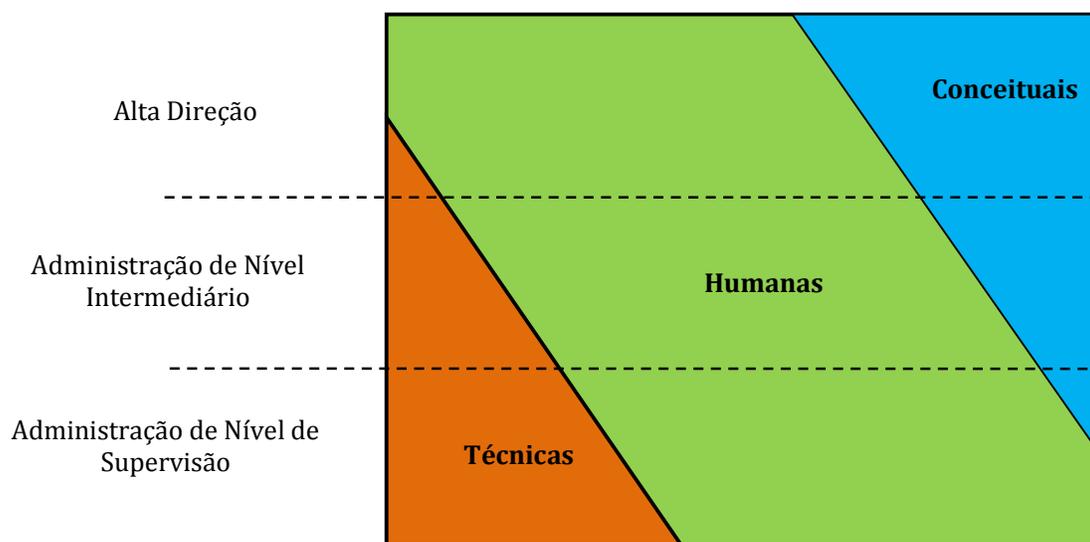


Figura 4 – Habilidades versus Nível de Liderança

## 4. FORMAÇÃO DE EQUIPES.

### 4.1. DIFERENÇA ENTRE GRUPOS, EQUIPES E EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.

Desde o início da existência da humanidade, o ser humano sempre fez parte de grupos para a realização de tarefas tais como caça, pesca, cultivo de alimentos e para a própria sobrevivência, reprodução e perpetuação da espécie. Posteriormente, associações ou organizações sociais também fizeram parte da estrutura da sociedade atual tais como: famílias, escola, grupos religiosos, grupos esportivos, partidos políticos, sindicatos, clubes recreativos, entre outros.

O ser humano sempre recorreu, consciente ou inconscientemente, ao agrupamento de indivíduos, em detrimento de uma vida individual, como uma forma mais eficiente e eficaz para superar desafios, realizar tarefas, evoluir ou mesmo com a finalidade de se socializar.

Já vimos que uma organização é um sistema social cooperativo e hierárquico, composto de subsistemas interdependentes. Logo, no ambiente empresarial e organizacional a realidade não é diferente, o trabalho individual está dando lugar à realização de tarefas em equipes.

O termo equipe atualmente é extremamente difundido nesse ambiente, o que implica assumir como premissa que todos sabem definir o que é equipe. Entretanto, como foi observado por Peter Drucker (2001) apesar de a expressão equipe ter-se tornado um clichê, as organizações não têm uma clara visão e definição do que seja uma equipe, nem tão pouco como formá-la ou desenvolvê-la. Da mesma forma, diferentes nomes e denominações são dados aos mais diversos tipos de agrupamento de pessoas, que com o advento da informática e da conectividade, reduzindo as barreiras geográficas, hoje em dia permitem inclusive agrupamentos remotos ou virtuais.

Equipe tem origem etimológica da palavra francesa *équipe*, que significa conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a realizar uma mesma tarefa. De fato, o comportamento humano orienta-se para a consecução de tarefas, geralmente motivadas, consciente ou inconscientemente, pelo desejo de saciar uma necessidade, alcançar algum objetivo ou de superar uma meta.

Katzenbach & Smith (1994) estudaram um grande número de agrupamento

de pessoas e concluíram que a maioria não tinha conhecimento de um propósito para estarem junta, visão dos seus objetivos, nem tão pouco como esses poderiam ser atingidos. O ser humano nem sempre tem consciência de seus objetivos. Todos nós por vezes nos perguntamos: “Por estou fazendo isso?”. “Onde quero chegar?”. “Quais meus objetivos?”.

Agrupamentos com essas características podem ser diferenciados de outros agrupamentos que tinham conhecimento e visão de seus objetivos, além de saberem o papel de cada indivíduo e de como atingir seus objetivos.

A partir dessa observação e desses parâmetros é possível diferenciar agrupamentos de indivíduos em grupos, equipes e equipes de alto desempenho.

**Grupos** são definidos como agrupamentos de indivíduos que não detém o conhecimento e/ou visão de seus objetivos como coletivo, nem tão pouco têm consciência de como atingir esses objetivos coletivo. Cada integrante do grupo faz a sua parte e até ocorrem ganhos individuais, porém não há uma consciência ou preocupação com o desempenho coletivo, sendo que o desempenho individual é mais importante e relevante no processo. Não há um propósito de grupo e o senso de pertencimento não é difundido.

**Equipes** são definidas como agrupamentos de indivíduos, com diferentes responsabilidades e/ou papéis funcionais, que detém conhecimento e visão de seus objetivos coletivos, com certa autonomia operacional e divisional (Sacomano Neto e Escrivão Filho, 2000). Em uma equipe, os indivíduos estão comprometidos entre si e desenvolve-se a consciência, missão, propósito e objetivos coletivos.

Segundo Katzenbach (apud Rodrigues, Denize Ferreira, Comunicação e desenvolvimento de equipes de alto desempenho, MBA FGV GEE 3/13: pág. 15), uma **equipe** é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum e coletivo, que realizam trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados.

Em uma equipe, o ponto franco de um indivíduo, em determinada área, é suprido pelo ponto forte de outro indivíduo, praticamente eliminado os pontos fracos para o atingimento de um objetivo comum. Cada vez mais essa multifuncionalidade e diversidade nas equipes têm sido reconhecidos e valorizados nas organizações.

Segundo Moscovici (apud Rodrigues, Denize Ferreira, Comunicação e desenvolvimento de equipes de alto desempenho, MBA FGV GEE 3/13: pág. 15), “Há muita diferença entre pessoas trabalhando realmente juntas num projeto (esta é

uma equipe) e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo (este é um grupo)”.

**Equipe de Alto Desempenho** é um estágio evolutivo das **Equipes**, uma vez que a Equipe de Alto Desempenho alia todas as características da Equipe, porém o seu desempenho está orientado para a superação dos resultados e metas da equipe como um todo. Equipes de alto desempenho estão orientadas pela Estima e Autorrealização.

Segundo Wellins, Byham e Wilson (WELLINS, BYHAM E WILSON, 1994 apud DREHER, VIEIRA, ULLRICH, FLORIANI, pág. 02) as equipes de alto desempenho, são compostas de grupos de indivíduos comprometidos, que confiam uns nos outros, que tem um claro sentido de propósito e pertencimento em relação ao seu trabalho para com o coletivo; conhecem e compartilham uma visão, missão e meta comum, são eficazes comunicadores dentro e fora da equipe; todos na equipe estão envolvidos nas decisões do grupo; seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade e a alta eficiência de seu trabalho.

Uma das características das equipes de alto desempenho é que o desempenho coletivo resultante é superior à soma das contribuições individuais. Não há folga social. Essas nutrem uma forte cultura do “nós”, de lealdade e solidariedade, de aprendizagem contínua e o permanente desafio de superar-se, de caminhar o *extra mille*. A vitória ocorre a nível coletivo e não individual e não existe individualidade sem que haja antes de tudo a coletividade.

É comum encontrarmos equipes com esse perfil em esportes coletivos de alto desempenho. De fato, em muitas ocasiões, podemos testemunhar equipes compostas por atletas de elevado nível técnico, que porém não obtiveram sucesso e alcançaram seus objetivos, exatamente porque a equipe não apresentava as características e perfil de uma equipe de alto desempenho. O senso individual supera o senso coletivo, normalmente gerando problemas de relacionamento.

#### 4.2. COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO.

Como vimos, as equipes de alto desempenho se pautam pela cooperação entre os indivíduos e pelo senso do coletivo, mas também se caracterizam por serem competitivas e por serem compostas por indivíduos competitivos e que buscam a superação de metas. Na equipes de alto desempenho impera a gestão por meritocracia, pautados em critérios claros e lógicos, onde o trabalho em equipe é

valorizado. Por outro lado, como o “funil” do crescimento profissional é muito estreito e os melhores indivíduos acabam se destacando e tendo maior probabilidade de promoções.

Há aqui um paradoxo entre a competição e a cooperação nas equipes na atualidade.

A competição é a interação de indivíduos que disputam algo. Esta disputa pode ser por várias causas, sendo que normalmente culmina com um vencedor e um perdedor.

A competição no mundo dos negócios é uma conduta institucionalizada e plenamente aceita, pois dela dependem o crescimento, a melhoria da qualidade, o ganho de produtividade, a inovação e a superação de metas. Nessa ótica, a competição intergrupala honesta, ética, transparente e declarada, pode ser acatada com tranquilidade e induz ao desenvolvimento e a melhoria contínua.

Se por um lado a competição é aceitável a nível intergrupala, dentro da equipe, quando ela ocorre se dá a nível mais interpessoal, principalmente quando essa desbalanceada e quando não há bom senso, razão pela qual é menos aceitável, uma vez que o propósito não é a competição individual dos seus componentes, mas o resultado e sucesso coletivo da equipe. Essa competição, nesses casos, torna-se uma fonte de conflitos e é prejudicial ao clima e espírito coletivo que deve prevalecer em uma equipe.

A cooperação, por outro lado, é o processo através do qual as equipes agilizam processos, reduzem custos e refinam a qualidade na busca de objetivos comuns. Para isso, torna-se necessário vencer obstáculos e estabelecer uma parceria constante. Através da cooperação os seres humanos tendem a compensar as suas limitações físicas, psicológicas, sociais e intelectuais, formando uma equipe eclética e versátil, que busca alcançar e superar resultados.

Assim, a cooperação é desejável a nível intragrupal ou entre grupos colaborativos, enquanto a competição deve ocorrer a nível intergrupala e ser evitada dentro da equipe.

Para isso, os critérios de meritocracia devem ser transparentes e comunicados a todos na equipe, incluindo o melhor perfil e as habilidades exigidas para o cargo atual, bem como para promoções. Da mesma forma, a fim de evitar competição exagerada e nociva entre os integrantes da equipe, um dos critérios de meritocracia e perfil que deve ser adotado é a capacidade de, antes de tudo,

cooperar e saber produzir em equipe, em detrimento da individualidade. Se os resultados obtidos são importantes, tão importante também é **como** esses são obtidos.

#### 4.3. FATORES DE INFLUÊNCIA EM AGRUPAMENTOS DE INDIVÍDUOS.

A partir de sua constituição e ao longo de sua existência, um agrupamento recebe diversas influências, positivas ou negativas, que impactam em suas características e desempenho.

A maneira como essas influências são gerenciadas e suas disfunções evitadas, explica porque líderes ou organizações nem sempre conseguem concretizar agrupamentos em equipe ou equipes em equipe de alto desempenho.

Sendo assim, é fundamental que empresas e seus líderes entendam os fatores que influenciam um agrupamento de indivíduos, onde podemos destacar três macro fatores:

##### 4.3.1. O Ambiente

O grupo recebe influência do ambiente de formação e atuação. A organização a que pertence, o direcionamento estratégico e operacional, os processos e ferramentas que facilitam ou dificultam a consecução das atividades, o apoio psicológico que recebe de seus líderes, as decisões tomadas por seus líderes, a limpeza e segurança do local de trabalho, a facilidade de acesso e a logística diária que seus integrantes têm que realizar.

Destaca-se também a cultura organizacional, o conjunto de valores, tradições e o propósito, bem como o clima organizacional.

Todos esses fatores, negativa ou positivamente, têm impacto direto na coesão, nos sentimentos de seus integrantes, nas características e no desempenho do grupo.

Podemos citar, como exemplo, empresas que recentemente foram envolvidas em escândalos de corrupção investigados pela operação Lava-jato. É inegável que os grupos de colaboradores dessas empresas, e seus ambientes de trabalho, são negativamente afetados, ao passo que empresas eleitas melhores para se trabalhar nas pesquisas mais renomadas do mercado brasileiro vivem situação oposta.

#### 4.3.2. O Grupo

O grupo também recebe influências de si próprio. Tamanho, o tipo de missão do grupo, o nível de confiança entre seus indivíduos, o grau de diversidade e o tempo de atuação do grupo influenciam também a idade, a cultura, o sexo, o conhecimento e/ou formação, a maturidade psicológica, a ideologia e a nacionalidade de seus integrantes.

Nesse sentido, quanto maior e mais heterogêneo for um grupo, mais será sua diversidade de conhecimentos e habilidades. O risco, nesse caso, reside na possibilidade de haver menor oportunidade de participação e contribuição individual, fator esse que pode causar maior instabilidade e menor longevidade do grupo.

O nivelamento da faixa etária, a afinidade de valores e crenças tendem a facilitar a formação e aumentar a longevidade do grupo, porém reduzem a sua heterogeneidade e a diversidade de conhecimentos, que resultam em um grupo menos multifuncional.

O mesmo ocorre em relação ao tamanho do grupo, uma vez que grupos grandes tendem a dificultar a construção de um consenso, a agilidade no processo de decisão e a obtenção de resultados.

Portanto, conhecer os objetivos almejados e encontrar o grupo ideal para a execução desses objetivos é fator determinante para o sucesso ou insucesso do grupo. Um grupo não deve ser maior, nem menor, do que realmente necessita ser.

#### 4.3.3. O Indivíduo

Grupos são formados por indivíduos, conforme já discutido anteriormente. Portanto, o indivíduo é o terceiro, e não menos importante, elemento que influencia o próprio grupo.

O conjunto de características de cada indivíduo, tais como personalidade, conhecimento, autoconhecimento, valores, interesses, experiências, maturidade psicológica, etc, combinados àquelas dos demais indivíduos contribuem para que o grupo tenha uma identidade, influencia suas relações interpessoais e de consequência impacta no desempenho do grupo. Indivíduos altamente competitivos

e egocêntricos podem ter papel negativo dentro de um grupo.

#### 4.4 AS DIFUNÇÕES DO GRUPO

Se desejarmos transformar grupos em equipes e equipes em equipes de alto desempenho, além de conhecermos os fatores de influência em um agrupamento de indivíduos, também é fundamental conhecermos e entendermos as armadilhas que conduzem as disfunções de um grupo, uma vez que essas terão impacto negativo na formação, no desempenho e no atingimento dos objetivos de um determinado grupo.

Segundo Lencioni (1999), existem cinco disfunções em equipes, que erroneamente interpretamos como problemas distintos, podendo ser administrados isoladamente, porém que na verdade essas disfunções estão inter-relacionadas. Essas disfunções são:

**i. Ausência de Confiança** entre os membros da equipe. Ocorre normalmente quando há falta de disponibilidade para mostrar pontos vulneráveis dentro do grupo, impossibilitando uma construção com base na confiança e que o grupo aprenda e cresça com seus próprios erros. Há mais competição que cooperação entre os membros da equipe.

**ii. Medo do Conflito** é a segunda disfunção e tem origem na ausência de confiança. Equipes onde há falta de confiança são incapazes de se envolver, sem censura, em debates e discussões sobre pontos de vistas distintos. Impera um ambiente com discussões e comentários velados uma vez que um indivíduo julga que ao revelar suas posições estará prejudicando a si mesmo por não confiar nos demais integrantes da equipe.

**iii. Falta de Comprometimento** é a consequência da segunda disfunção. Na ausência de conflitos saudáveis, seus integrantes raramente aceitam às decisões e, como consequências não se comprometem com as decisões tomadas. Mesmo que haja uma “falsa” aceitação das decisões, essa não bastará para a geração de comprometimento por parte dos integrantes.

**iv. Falta de Responsabilidade** é a quarta disfunção e tem como origem a falta de comprometimento. Como não há um comprometimento com os objetivos e decisões tomadas, até mesmo as pessoas mais focadas e motivadas, hesitam em assumir as responsabilidades oriundas das decisões. Quando não nos sentimos comprometidos e somos obrigados a acatar decisões que nos são impostas, não nos sentimos responsáveis por essas decisões e objetivos.

**v. Falta de Atenção aos Resultados** ocorre devido ao fracasso em chamar uns aos outros às responsabilidades. Ao não sentirmo-nos responsáveis por algo, o comprometimento e o engajamento na execução serão inferiores, impactando no resultado final. Isso normalmente ocorre quando os integrantes do grupo colocam suas prioridades pessoais e a competição acima das prioridades coletivas e da colaboração.

Se permitirmos que apenas uma única disfunção se desenvolva, essa irá deteriorar o trabalho em equipe, podendo mesmo até destruir a própria equipe.

#### 4.5. FORMAÇÃO E CICLO DE VIDA DE EQUIPES.

O desenvolvimento de equipes é um processo dinâmico e a maioria das equipes se encontra sempre em um processo contínuo de mudanças. Porém, segundo a literatura especializada, é possível identificar um padrão de evolução que se aplica a maioria dos processos de desenvolvimento de equipes. Esse padrão é constituído de cinco etapas, sendo:

**i. Formação:** É o estágio inicial e se caracteriza pela incerteza sobre o propósito, estrutura e liderança. Os integrantes podem apresentar ansiedade, medo e dependência de um líder.

**ii. Tormenta ou Distúrbio:** Nessa etapa surgem os conflitos iniciais entre os integrantes do grupo, ou entre subgrupos. Surgem as opiniões polarizadas e a resistência ao controle ou questionamentos quanto à liderança.

**iii. Normatização:** Desenvolvimento dos relacionamentos e os membros passam a demonstrar coesão. Conflitos são resolvidos e a resistência é vencida. Há

o surgimento da liderança bem como o desenvolvimento do sentimento de equipe entre os integrantes dessa, o sentimento de pertencer.

**iv. Desempenho:** A estrutura da equipe se torna funcional e aceita pelos integrantes. As energias são utilizadas para querer conhecer e entender uns aos outros. A equipe está focada na execução das tarefas e o desempenho pode ser identificado através dos resultados.

**v. Interrupção ou Extinção:** Ocorre a dissolução ou dispersão da equipe.

Alguns autores destacam duas outras etapas, que ocorrem anteriormente a Interrupção ou Extinção e que serviriam de indicadores ou como diagnóstico de necessidade de mudança, antes que ocorra a extinção da equipe. Essas etapas são:

**Acomodação:** Há indícios de aparecimento de folga social ou de exaustão do relacionamento dos integrantes do grupo. A soma das contribuições individuais é inferior à contribuição coletiva, ocorre o surgimento do fenômeno “folga social”.

**Transformação:** Normalmente posterior à etapa de acomodação, quando o Líder reconhece que a equipe necessita de mudanças, promove-as e essas tem um impacto em trazer a equipe de volta a etapa de Desempenho.

#### 4.6. COFIANÇA NA RELAÇÃO ENTRE GESTORES E COLABORADORES.

Conforme já vimos, equipe de alto desempenho é um estágio evolutivo das equipes, onde o desempenho está orientado para a superação de dos resultados e metas, e que nessas equipes prevalece um elevado senso de pertencimento, comprometimento e de confiança entre os seus integrantes.

Da mesma maneira, vimos que algumas disfunções das equipes estão ligadas a falta de confiança, medo do conflito e falta de comprometimento.

Portanto um fator chave para o desenvolvimento das equipes é a relação de confiança entre líderes e liderados, entre gestores e colaboradores, além obviamente da relação de confiança entre os integrantes da equipe.

É de fundamental importância, portanto, que o líder adote atitudes para construir um ambiente onde prospere a cooperação em detrimento da competição, o aprendizado contínuo em detrimento de punições, a comunicação transparente, um

ambiente seguro, de apoio, que produza autoestima, autoconfiança e respeito mútuo. Que o líder pratique atos em linha com o discurso que prega, a fim de que o líder possa conquistar a confiança e lealdade dos integrantes da equipe.

#### 4.7. GESTÃO DE CONFLITOS

Em um grupo há fortes interações e relacionamentos pessoais e essas interações e relacionamentos, como já evidenciados, geram fortes influências nas características, longevidade e desempenho dos grupos, podendo inclusive ser fato gerador de disfunção dos grupos.

Desse modo, compreender a teoria de conflitos é fundamental para o Líder ao longo do processo de formação, de liderança desse e sua transformação em equipe.

##### 4.7.1. O Que é Conflito

A palavra Conflito tem origem do latim **conflictus** que quer dizer embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças, desavença; guerra, luta, combate, colisão, choque.

Segundo o dicionário Aurélio a palavra Conflito é definida como “Oposição de interesses, sentimentos, ideias / luta, disputa, desentendimento / Briga, confusão, tumulto, desordem. / Desentendimento entre países. // Conflito armado, guerra. // Conflito de jurisdição, situação em que dois órgãos judiciais pretendem conhecer de uma mesma questão ou a isso se recusam, por atribuir cada qual ao outro tal competência. / Psicanálise Situação em que, no indivíduo, se opõem os impulsos primários e as solicitações ou interdições sociais e morais”.

Portanto, no universo das relações interpessoais e no convívio social, quando as pessoas divergem sobre algo, sobre ideais, sobre valores, sobre opiniões, cria-se, em maior ou menor grau, uma situação potencialmente conflitiva. Isto é verdade em relacionamentos pessoais, tais como casamento, entre pais e filhos, entre irmão e entre amigo. Essa mesma situação é válida no ambiente profissional e corporativo. A cultura latino-americana tem como característica ser reflexiva e ter aversão ao conflito.

#### 4.7.2. O Conflito Interpessoal em Equipes.

A própria definição da palavra conflito leva-nos a associá-la a algo negativo, que tende a levar a disputas, a rupturas ou a algo que deve ser evitado. Infelizmente esse tabu existe, principalmente no ambiente profissional. Essa é a visão negativa sobre o conflito.

Há também a visão positiva sobre o conflito, defendida por muitos especialistas no assunto, e que se baseia na tese de que o conflito pode ser benéfico, produtivo e que relacionamentos duradouros necessitam de conflito produtivo.

Segundo essa visão, o conflito pode ser visto como forma de estímulo aos membros da organização para incrementar seus conhecimentos, habilidades e para contribuir para processos inovadores.

Segundo Bacal (2004), os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e inovação e encorajam interesses e a curiosidade entre membros de equipes, fornecem meios pelos quais os problemas podem ser manifestados, diminuindo tensões, e fomentam um ambiente de auto avaliação e mudança.

Portanto, é fundamental que o Líder tenha habilidades e conhecimentos para distinguir o conflito ideológico produtivo das brigas destrutivas e interpessoais.

O primeiro passo para administrar o conflito é admitir que ele existe. O segundo passo é, então, enfrenta-lo.

Segundo Chiaveanto (2003), existem três formas e táticas para enfrentar os conflitos:

A primeira, chamada de Abordagem Estrutural é impedir que o conflito ocorra ou mantê-lo dentro dos limites para que esse seja um conflito positivo e não destrutivo. O gestor deve atuar sobre as condições que predispõe ao conflito, reduzindo-as ou eliminando-as.

A segunda tática, chamada de Abordagem do Processo, consiste em envolver-se no processo, com ações durante o conflito em lugar, podendo ser: Desativação do conflito, reunião de confrontação e conciliação entre as partes, colaboração.

A terceira tática chamada de Abordagem Mista consiste no uso de intervenções tanto estruturais quanto de processo. O enfoque deve ser coordenar

esforços dos grupos potencialmente conflitantes na direção dos objetivos globais da organização. Em qualquer uma das táticas de abordagem, a negociação passa ser uma ferramenta importante uma vez que visa compatibilizar interesses das partes.

#### 4.7.3. As Causas dos Conflitos.

Os conflitos, de uma maneira geral, podem sempre ser rastreados até a sua fonte geradora.

Há uma imensa variedade de fontes geradoras de conflitos, sendo as mais comuns: falha de compreensão e/ou objetivos confusos, objetivos conflitantes entre indivíduos da mesma equipe e/ou intergrupos, ruído no processo de comunicação, desonestidade, negligência, egocentrismo e/ou ausência de cultura de equipe, falta de confiança na equipe, falta de confiança na liderança, liderança centralizadora, indefinição de processo decisório, medo, cultura punitiva versus aprendizado contínua, indefinição no estabelecimento de limites e papéis, conflito de personalidades e de culturas, baixa maturidade dos integrantes da equipe, ausência de sistemas de recompensa, insuficiência de feedback e má gestão e/ou condução de uma situação de conflito.

Portanto, conflito é um evento inerente das relações humanas, podendo esses serem positivo ou negativo para a manutenção dessas relações. As corporações tratam o tema como uma tabu em vez trabalharem na descoberta dos motivos desencadeadores e de construir um ambiente de conflito positivo e virtuoso a fim de aumentar o desempenho do grupo.

Como vimos anteriormente, as habilidades gerenciais podem ser divididas em habilidades técnicas, humanas e conceituais, sendo que as habilidades humanas são as mais importantes e aquelas que são exigidas em qualquer dos níveis hierárquicos que se encontra o Líder ou Gestor.

Vimos também que as exigências dessas capacidades variam conforme o nível hierárquico que um profissional tem na organização. Nos níveis hierárquicos inferiores, os profissionais são mais exigidos e avaliados pelas suas habilidades técnicas. À medida que sobem na organização, cada vez menos se exige habilidades técnicas são exigidas e, de consequência, mais exigidas são as habilidades humanas e, posteriormente, as habilidades conceituais.

Portanto, nos processos de avaliação, os profissionais são avaliados pelas exigências do cargo que ocupam e, na maioria dos casos, não pelos casos que possam a vir a ocupar em caso de promoção. Um indivíduo produtivo e com excelente desempenho em um cargo técnico, cujas habilidades exigidas são técnicas, não assegura bons resultados desse mesmo profissional em um cargo gerencial, onde as habilidades humanas são mais exigidas que no cargo anterior.

A maioria das empresas tem processos de promoção baseados por avaliação de performance nos cargos em curso, e não nas exigências dos cargos superiores, o que faz com que profissionais sejam promovidos sem o devido treinamento e preparação para os cargos a serem executados.

Isso pode ser evidenciado pelo fato do número de cursos de lideranças disponíveis no mercado brasileiro, o que atesta que às empresas não dispõe de recursos e conhecimentos para desenvolverem seus programas gerenciais.

## 5. COACHING PARA O ALTO DESEMPENHO

### 5.1. O QUE É COACHING?

*Coaching* é uma palavra de origem inglesa e que pode ser traduzida como “tutelar, treinar, dar sugestões, instruir com fatos”. O conceito de *coaching* iniciou-se no esporte de competição na busca de atletas e treinadores pelo atingimento de alto desempenho. Na ótica do *coaching*, os obstáculos internos dos atletas são mais desafiadores e difíceis de serem superados do que os obstáculos externos. O adversário dentro da própria cabeça do atleta, e suas crenças e limitações, são mais formidáveis que o próprio adversário contra quem está se competindo.

Para que o atleta atinja o alto desempenho, não bastava o desenvolvimento e aperfeiçoamento da capacidade física e técnica inerente ao esporte de competição, que obviamente era fundamental, porém era necessário também desbloquear o potencial latente do atleta para maximizar seu próprio desempenho.

O processo de *coaching* refere-se exatamente a forma que o desbloqueio é feito. Nesse processo é de fundamental importância a relação criada entre o *Coach* e a pessoa em *coaching*, também conhecida por *Coachee*.

O desbloqueio do potencial para maximizar os resultados baseia-se na crença de que existe dentro de qualquer pessoa mais potencial, que se encontra em um estado de latência, esperando ser despertado e libertado. É esse potencial “extra” que fará com que os resultados sejam melhorados e a excelência no desempenho seja atingida. É de fundamental importância que o *Coach* acredite nessa crença ao longo do processo de *coaching*, ou caso contrário o *Coachee* não conseguirá libertar seu pleno potencial.

Nota-se que o foco do *coaching* não é o desempenho atual, como medidos por vários dos sistemas atuais de avaliação de desempenho, mas o potencial latente existente em cada pessoa. O objetivo é melhorar o desempenho atual aproximando-o do potencial máximo da pessoa, encontrar respostas e motivação interna, mudar o comportamento do indivíduo, estar aberto para mudanças e possibilidades. *Coaching* tem a ver com o futuro, não com o passado, e isso implica em colocar em curso um processo de mudança.

*“Neste exato momento você tem poderes dentro de si mesmo que você nunca pensou que fossem possíveis. Esse poder será seu no instante em que você aceita a mudar sua perspectiva.”*

Maxwell Maltz

A pergunta passa então a ser: Se existe um potencial oculto e latente, o que o está bloqueando?

O medo do fracasso, a falta de confiança, a insegurança, a falta de incentivo, de motivação para a busca de novas maneiras de fazer as coisas e a descrença em si mesmo são os maiores bloqueadores internos, segundo Withmore (2012). Ficamos presos no “agora”, nas “crenças” e nos “problemas”, muitas vezes criados por nossas próprias mentes, sem conseguir enxergar o “problema” em uma nova perspectiva e encontrar soluções que nos levem adiante. A única coisa que nos limita é nossa visão e nossas próprias crenças limitadoras.

Há também a cultura da culpa, muito presente na maioria das empresas, que leva a “dizermos o que acho que você quer ouvir ou o que vai me manter longe de problemas”, conhecido como “síndrome da falsa realidade” ou também como “pacto da mediocridade”.

Como então superar esses bloqueios internos. Na ótica do *coaching*, segundo John Withmore (2012), o desbloqueio é obtido através do desenvolvimento e aumento do autoconhecimento, da consciência, da responsabilidade e da autoconfiança na própria pessoa em *Coaching ou Coachee*.

## 5.2 ONDE APLICAR O COACHING.

O *coaching*, segundo Withmore (2012), encontra vários campos de aplicação, desde o esporte, onde se originou, passando pelo desenvolvimento pessoal, superação de problemas de conflitos de relacionamentos, mas também tem vasta aplicação no campo profissional tais como: Motivação de colaboradores, formação de equipes, desenvolvimento profissional e solução de problemas e conflitos.

É no campo corporativo que o *coaching* tem encontrado grande desenvolvimento na última década, onde tem se destacado o papel do *Coach Gestor*, que ao recorrer às técnicas do *coaching*, busca transformar o potencial latente de cada colaborador em melhoria de desempenho e de resultado.

De fato, se entre as habilidades mais importantes de um Líder e Gestor são

as **habilidades humanas e de relacionamento**, onde se destaca a capacidade de motivar o comportamento humano, lidar com diversidade, solucionar conflitos, treinar e desenvolver recursos humanos, o mundo corporativo foi buscar na prática esportiva de alto desempenho a aplicação das técnicas de *coaching* como uma das mais modernas e importantes ferramentas de desenvolvimento do capital humano.

O *coaching*, no mundo corporativo, pode ser aplicado em sessões formais e estruturadas, bem como em breves interações diárias, sempre que ocorrer uma situação, entre líder e liderado, requerer a aplicação das técnicas de *coaching*.

### 5.3 O LÍDER COMO COACH

Já vimos que, para o sucesso do processo de *coaching*, é de fundamental importância a relação criada entre o *Coach* e *Coachee*. Ambos são parceiros no empreendimento, que deve ter como base a confiança, a segurança, o respeito e a ausência de pressão. Dessa forma o líder não pode usar o seu poder de coerção, de promoção ou de demissão ao longo do processo de *coaching*.

Ao contrário, o líder deve dispor de empatia, de integridade, de sigiliosidade, ser uma pessoa confiável e se desprender ao longo do processo. Não deve haver julgamento de valores por parte do *Coach*. Da mesma forma, a participação do *Coachee* no processo de *coaching* também deve ser espontânea. Uma adesão forçada ou sob pressão não irá produzir os resultados desejados, uma vez que o *Coachee* rejeita o processo em si.

O *Coach* Gestor, para suportar o desenvolvimento do colaborador, deve buscar criar motivação e ação do *Coachee*.

Outro fator de importância para Líderes e Gestores é que equipes compostas de indivíduos mais maduros, mais conscientes e mais responsáveis, também são equipes mais maduras, mais conscientes e mais responsáveis em sua coletividade. Quanto maior a consciência coletiva, maior o desempenho dessa equipe e a capacidade dessa agir de maneira auto gerenciável. Logo, o *coaching* pode se aplicado individualmente pelo *Coach Gestor* em seus colaboradores a fim de melhorar o desempenho individual do *Coachee* e, de consequência, maximizar o desempenho coletivo e os resultados de sua equipe.

O *coaching* passa assim a ser, portanto, uma importante e poderosa ferramenta de liderança que o líder pode utilizar para o desenvolvimento de

colaboradores e equipes para a busca do alto desempenho.

#### 5.4 A NATUREZA DO COACHING – CONSCIÊNCIA E RESPONSABILIDADE.

Consciência significa ter conhecimento de algo, estar cômico, informado ou ciente. Existem vários níveis de consciência e esses podem ser aumentados pela concentração e prática. A maioria das pessoas tem um nível de consciência cotidiano bastante limitado. Do outro lado, um nível de consciência mais elevado aumenta a clareza e o entendimento dos fatos.

Somos todos capazes de controlar aquilo que temos consciência, porém aquilo que não temos consciência nos controla.

O aumento de nosso nível de consciência também leva a um aumento do nosso nível de autoconhecimento, de nossa capacidade de reconhecer quando e como reagimos aos estímulos externos e internos, e como nossas emoções distorcem a própria percepção que temos dos fatos.

O aumento da consciência leva a uma melhor compreensão dos sistemas, das dinâmicas das relações e desenvolve uma visão holística, bem como das habilidades e dos conhecimentos. A realidade de nosso mundo é do tamanho de nosso conhecimento. Ao elevarmos nosso nível de conhecimento, expandimos o nosso universo de atuação.

Profissionais de consciência mais elevadas apresentam maior capacidade, maior confiança, maior autoconfiança (sem que essa autoconfiança atinja um nível de soberba) e mais responsabilidade, fatores esses que se traduzem em melhor desempenho e entrega de resultados.

A **responsabilidade** é o outro conceito-chave e meta de desenvolvimento do processo de *coaching*. Ser responsável significa responder por seus próprios atos ou pelos atos de outrem.

A responsabilidade é crucial também para o alto desempenho. Quando aceitamos, escolhemos ou assumimos a responsabilidade por nossos pensamentos e ações, aumentamos nosso compromisso e engajamento, de consequência, aumentamos nosso desempenho. Quando somos obrigados e forçados, através de uma ordem ou de uma coerção, a assumirmos uma responsabilidade, sem termos aceitado ou escolhido esse caminho, nosso desempenho não aumentará e, em muitos casos, até poderá diminuir ou adotarmos postura de resistência, sabotagem

ou desmotivação.

Dizer a alguém para ser responsável não a faz sentir-se responsável. Sentir-se verdadeiramente responsável, invariavelmente, envolve escolha por parte da pessoa em desenvolvimento.

Conclui-se, portanto, que consciência e responsabilidade são sem dúvidas duas características cruciais para o desempenho em qualquer atividade, seja física ou intelectual. No conceito do C.H.A, **Conhecimento** e **Habilidades** são importantes, porém sozinhas não garantem um lugar no topo do desempenho e da excelência. É essencial a **Atitude**, que pode ser obtida através da consciência, da responsabilidade e da motivação correta. É a essência da mente vencedora.

## 5.5 PERGUNTAS ABERTAS.

A função das perguntas, na maioria das vezes, é a de obter informações para a pessoa que está fazendo o questionamento e não para quem está respondendo aos questionamentos.

No processo de *coaching* essa verdade não se aplica e as respostas têm importância secundária. As informações não são para o *Coach Gestor* usar, mas sim para entender se o *Coachee* tem as informações necessárias, indicando ao *Coach Gestor* a linha a seguir nas perguntas seguintes ao longo do processo.

Para o desenvolvimento da consciência e da responsabilidade, o *Coach Gestor* deve fazer uso das chamadas perguntas abertas, pois essas exigem respostas explicativas e analíticas, levando o *Coachee* a refletir, a fazer observações e concentrar-se em um nível superior ao normal para dar a resposta correta. As perguntas abertas são aquelas que normalmente são iniciadas por O que, Por que, Quando, Como, Onde e Quem.

Em oposição a essas, as perguntas fechadas, que levam a respostas do tipo “sim” e “não”, não têm a propriedade de despertar a reflexão e, em muitas ocasiões, levam a posições defensivas ou a respostas automáticas.

Vejam abaixo um exemplo da diferença entre pergunta aberta e fechada, abordando o mesmo tema:

- Você já completou a tarefa? (pergunta fechada)

- O que você aprendeu enquanto executava a tarefa? (pergunta aberta)

As perguntas abertas do *coaching* forçam a atenção a uma resposta, estimulam a reflexão e concentram a atenção na precisão. Ao parar para pensar antes de responder, o *Coachee* está acessando e despertando sua consciência para obter as informações, como se estivesse entrando em um arquivo interior. Ao acessar essa informação, ela torna-se consciente e cria um ciclo de retorno para o *Coachee* que o auxilia no desenvolvimento da consciência. Além disso, as perguntas abertas estimulam o surgimento de sentimentos, opiniões e ideias, além de fortalecer o vínculo entre as partes.

As respostas abertas também têm a função de colocar diante do *Coachee* opções e escolhas, e como vimos anteriormente, o exercício da escolha auxilia o desenvolvimento da responsabilidade e, de consequência, o comprometimento e engajamento com a escolha efetuada.

A simples instrução ou perguntas que não levam a reflexão não fazem nada disso.

## 6 O RECURSOS HUMANOS COMO *BUSINESS PARTNER*

### 6.1. QUAL O PAPEL DO RH NO PLANO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS?

O departamento de recursos humanos, também conhecido pela sigla “RH”, é o setor responsável pela implementação e gerenciamento de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.

Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. É também o departamento responsável por procedimentos mais burocráticos como administração de pessoas, folha de pagamento, admissão e demissão, obrigações trabalhistas, tratativas e relacionamento com Sindicato de Trabalhadores, entre outras atividades e responsabilidades.

Entretanto, com o advento da globalização e o aumento da competitividade no mundo dos negócios onde inovar e gerar valor, através de pessoas passou a ser um fator de diferencial competitivo, esse antigo modelo de RH mais voltado para “departamento de pessoal” deixou de atender às exigências das empresas, de seus líderes e também de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (CHIAVENATO, 2002), as pessoas deixaram de serem meros recursos produtivos ou agentes passivos das atividades previamente planejadas e foram reconhecidas como o fator mais valioso para o desenvolvimento das atividades efetuadas na instituição e para melhoria da sua eficiência. As organizações passam a não mais administram as pessoas como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, fazem uma administração compartilhada com as pessoas.

O papel do Recursos Humanos passa a ter, dentro da política institucional da empresa, um papel mais ativo e a cuidar das pessoas, em conjunto com os Gestores e Líderes. Conforme o conceito lançado por David Ulrich em seu livro *Human Resource Champions*, o departamento de RH torna-se assim uma espécie de consultor interno, também conhecido por *Business Partner*, a serviço de seus Gestores e Líderes. O RH passa também a ter o dever de entender dos negócio da empresa e a ter que contribuir para a elaboração e implantação da estratégia da

empresa.

No papel de consultor interno ou *business partner* o RH atua de modo mais consultivo junto aos Gestores e Líderes, mostrando as ferramentas disponíveis para o desenvolvimento da equipe, assim como formas e caminhos de trabalhar junto aos liderados para alcançar as metas estratégicas da empresa.

O RH tem como papel a criação de ambientes de geração de conhecimento e competências, por meio do treinamento inicial e contínuo, e a manutenção de um clima organizacional saudável.

Cabe também ao RH, em nível estratégico, o papel de promotor de práticas de gestão que estimulem a motivação e a satisfação no trabalho e fortaleçam o comprometimento de todos com as metas corporativas. Gerar uma cultura empresarial única, que respeite os valores locais e priorize o reconhecimento e a recompensa pelos resultados das equipes e dos indivíduos, através de políticas com base na meritocracia, estimulando os profissionais e facilitando o alcance das metas estabelecidas.

## 6.2. COMO O RH *BUSINESS PARTNER* PODE COLABORAR COMO LÍDERES?

David Ulrich (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001, p. 24 apud Pacheco, Luiza Santo, Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos, MBA FGV GEE 3/13: p.7) propõe que o RH possa colaborar com Gestores e Líderes no sucesso organizacional tornando-se **um parceiro na execução da estratégia**, definindo a estrutura organizacional de processos de trabalho, suportando a geração e a implantação de uma cultura da empresa, no desenvolvendo de competências, no desenvolvimento de políticas de recompensas e de carreira. A partir dessa estrutura, orientar os Líderes sobre a necessidade de adequações, por exemplo, das competências dos colaboradores às estratégias organizacionais. Verificar se as características da organização estão de acordo com as estratégias, assim como liderar e propor as mudanças necessárias deve ser função da área de recursos humano.

O RH também deve procurar realizar os processos rotineiros referentes à área de RH de forma mais rápida e eficiente, diminuindo assim o tempo utilizado nas tarefas rotineiras e dedicando mais tempo a atividades de maior valor agregado e na prestação de serviço de consultoria aos Gestores e Líderes.

Há de se destacar também o suporte que o RH *Business Partner* de tornar-se um agente de mudança. As mudanças normalmente causam desconforto e medo nas pessoas, por isso elas tendem a resistir e não aceitam facilmente as novas práticas. O processo de mudança é árduo e os Gestores e Líderes devem agir em conjunto com o RH *Business Partner* na condução desse processo.

Além da consultoria interna o RH *Business Partner* pode auxiliar Gestores e Líderes no processo de liderança e construção de equipes de alto desempenho ao disponibilizar uma série de ferramentas, processos, políticas corporativas e programas estratégicos, com o objetivo de melhorar o desempenho de seus colaboradores, desenvolver talentos, treinar líderes e criar um clima organizacional favorável. Algumas das principais ferramentas atualmente utilizadas são:

I. **Avaliação de Desempenho:** tem o objetivo de averiguar e mensurar o desempenho dos colaboradores, podendo ser utilizada para a análise individual ou coletiva. Para a empresa esta ferramenta ajuda na identificação dos colaboradores que precisam de orientação, bem como qual orientação é necessária. Auxilia também na tomada de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira. Para os colaboradores esta ferramenta proporciona a possibilidade de um crescimento profissional, pois através do feed back toma consciência de quais dos seus comportamentos são bem vistos, podendo direcionar suas forças na direção correta e potencializando suas qualidades.

II. **Entrevista por competência:** esta técnica é aplicada no momento da avaliação do candidato para contratação, principalmente para vagas mais sênior. O primeiro passo para a formação de uma equipe de alto desempenho é a seleção correta de talentos, bem como a avaliação da adequação do perfil do candidato à cultura empresarial e dos colaboradores que já fazem parte dessa comunidade.

III. **Dinâmica em grupo:** um meio para integrar os colaboradores e motivá-los a entregar um melhor resultado. Neste processo os funcionários conseguem interagir mutuamente, melhorando o entrosamento dos diversos elementos do mesmo grupo. Esta ferramenta também serve para a empresa avaliar o grau de interação de indivíduo com os demais e sua capacidade de trabalhar em grupo, tendo em vista

ser essencial a junção das diversas características e qualidades de cada colaborador para potencializar os resultados.

IV. **Assessment Center**: um importante instrumento de apoio às decisões, permitindo a elaboração do mapeamento estratégico da empresa, através da identificação de potencialidades de cada colaborador. O seu objetivo é fornecer uma ampla visão do quadro funcional, ajustando as qualidades e características do funcionário às funções empresariais. Com os resultados obtidos, faz-se verdadeiro diagnósticos do quadro de pessoas da empresa.

V. **Pesquisa de Clima Organizacional**: uma ferramenta que analise diversos critérios da empresa, desde o nível de motivação dos colaboradores, seu conhecimento da missão e visão da empresa, o nível de retenção de talentos mas também aspectos ligados à capacidade de liderança de seus Líderes, o nível de confiança entre líderes e liderados e nível de colaboração entre as várias equipes que compõem a empresa.

## 7. RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Além de algumas ações já identificadas nos capítulos anteriores, é possível identificarmos e fazermos recomendações úteis a Líderes e Gestores no processo de liderança e formação de equipes de alto desempenho.

Procure entender e prever o comportamento dos indivíduos, mapeando seus fatores motivacionais e necessidades mais intensas. Desenvolva objetivos, desafios e recompensas que busquem satisfazer essas motivações e necessidades, influenciando assim, positivamente, o comportamento dos liderados para que executem as tarefas. Motivados, os liderados aumentarão sua produtividade e eficácia.

Identifique o grau de maturidade de cada indivíduo. Para isso, além de observar o comportamento dos liderados, busque interação e sessões de franco diálogo. Com base na maturidade do liderado e da tarefa a ser executada, aplique estilos de liderança adequados, seguindo os princípios da teoria de liderança situacional.

Identificado o grau de maturidade do liderado, dê início ao ciclo de desenvolvimento pessoal, buscando o aumento da maturidade e de consciência. Sessões de feedback, aplicações de técnica de *Coaching*, aumento gradativo do grau de autonomia, enriquecimento da tarefa e reforço positivo são ferramentas úteis e valiosas nesse processo.

Implante ferramentas de gestão, de planejamento e acompanhamento dos indicadores da área. Comunique, compartilhe e concorde com todos os indivíduos da equipe sobre os indicadores e objetivos. Aquilo que não é medido, não é gerenciado. Lembre-se que uma das razões para um líder estar em um posto de liderança é que a organização espera que os resultados não somente sejam entregues, mas até mesmo superados. Líderes devem ser capazes de identificar os desvios e promover correções e mudanças sempre que necessário.

Tenha o departamento de Recursos Humanos como um parceiro e consultor interno. As políticas e benefícios corporativos desenvolvidos pelo RH, também são instrumentos de gestão dos líderes no processo de liderança. Use essas políticas em seu benefício como líder, em benefício da empresa e em benefício de seus liderados.

Identifique as fontes de seu poder e utilize os poderes disponíveis de maneira

sábria e equilibrada, associando-os aos seus estilos de liderança, no processo de influenciar o comportamento dos liderados. Não exagere no uso do poder, pois pode levar a seu exaurimento. A diferença entre o remédio e a droga muitas vezes está na dosagem. Renove, continuamente, as fontes de seu poder.

Promova um ambiente de trabalho seguro, limpo e agradável. As pessoas passam mais tempo no trabalho do que com a família. Lembre-se, o ambiente físico de trabalho é um dos fatores de higiene da Teoria de Herzberg, podendo ser uma das fontes geradoras de insatisfação e desmotivação. Além dos cuidados do ambiente físico, cuide do ambiente psicológico do trabalho e da qualidade das relações interpessoais. Promova um ambiente baseado na cooperação, confiança e compartilhamento de experiência e conhecimento. Promova a troca de ideias e estimule a inovação. Seja tolerante com os erros, e veja-os como uma fonte de aprendizado.

Identifique o tamanho e a diversidade ideal para a equipe, baseando-se nas tarefas a serem executadas, nos objetivos a serem atingidos, no ambiente e na cultura organizacional. A diversidade tem o efeito de promover em que sua equipe tenha um amplo espectro de conhecimentos, funções e habilidades complementares entre si.

Promova um forte senso de pertencimento e espírito de equipe. Como líder aceite críticas e sugestões. Aprenda a delegar tarefas, pedir opiniões, compartilhar decisões e elimine as barreiras formais em situações rotineiras. Reuniões informais, fora do ambiente de trabalho, também colaboram para que se crie um espírito de amizade, confiança e comprometimento entre os membros da equipe e a liderança.

Promova, com regularidade e efetividade, reuniões de equipe. Reuniões são formas do líder, coletivamente, comunicar-se e exercer a liderança. Defina uma pauta com antecedência e controle o tempo da reunião. Seja pontual e exija que todos estejam atentos, “presentes” na reunião. Dê oportunidade de todos participarem e colaborarem, cortando os excessos. Trate todos com respeito e igualdade. Pratique a escuta ativa e cordial, extraindo os pontos principais de cada indivíduo. Recompense as participações ativas. Discuta as ideias e compartilhe as decisões. Sempre que necessário, defina os objetivos e delegue as responsabilidades pelas ações. As reuniões de equipe, além de serem fóruns de discussão dos assuntos do trabalho, é um importante termômetro para o líder identificar o clima da equipe e possíveis conflitos.

Desenvolva um networking e a visão do cliente interno e externo. Invista tempo em identificar as necessidades das outras áreas e clientes, desenvolvendo um networking que possa contribuir com você e sua equipe no atingimento de suas metas e dos objetivos da organização. Permita que seus liderados utilizem e se beneficiem de seu networking, reforçando e renovando uma das fontes de poderes da liderança. Crie situações para que seus liderados possam ter contato e fazerem apresentações a níveis hierárquicos superiores ou mesmo com clientes internos e externos importantes. Isso estimulará o desenvolvimento e amadurecimento profissional, além de satisfazer as necessidades sociais e de estima da teoria de Maslow, mantendo a motivação e autoconfiança elevada.

Seja competitivo e ousado, definindo a você e sua equipe, metas realistas, atingíveis, agressivas e relevantes ao negócio da organização. Não detenha ou satisfaça-se em atingir o objetivo comum. Vá além dos objetivos determinados. Metas frouxas não motivam e geram desafios. Metas impossíveis, por outro lado, tem a capacidade de gerar frustração e desmotivação.

Celebre, comemore, reconheça e recompense as conquistas individuais e coletivas. Seja sincero e verdadeiro nos elogios e recompensas a fim de que essas sejam verdadeiramente reconhecidas pela equipe, em vez de algo banal ou como um instrumento de diferenciação das pessoas dentro do grupo.

Dê e receba feedback, sempre sinceros e baseados em fatos. Realize sessões periódicas de avaliação de desempenho individual com todos os membros de sua equipe, apoiando-se na meritocracia como um dos pilares desse processo. Estabeleça uma rotina de sessão de coaching com seus liderados, buscando o amadurecimento profissional e aumento da performance atual.

Desenvolva, em alinhamento com as políticas de RH, um plano de sucessão e de carreira para os indivíduos de sua equipe. Um plano de sucessão e de carreira transparente e sério ajudará o desenvolvimento de fatores motivacionais ligados a estima e autorrealização, conforme teorias de Herzberg e Maslow. Um Líder que não dispõe de um sucessor irá ter maiores dificuldades também para ser promovido e assumir outros desafios. Verdadeiros líderes não pensam somente em manter-se no posto que se encontram, mas em preparar substitutos e dar continuidade a organização.

Comunique-se de maneira clara, concisa e assertiva. Estude antecipadamente a mensagem a ser transmitida, o público alvo e o melhor canal de

comunicação. Verifique o nível de entendimento da mensagem, através de perguntas de verificação, por parte dos receptores e, se necessário, corrija mal-entendidos. A responsabilidade pelo entendimento da mensagem é do emissor e não do receptor.

Seja íntegro e coerente em suas atitudes e avaliações. Isso facilitará o comprometimento e cooperação dos outros uma vez que você será visto como uma pessoa confiável e de credibilidade. Cumpra sempre suas promessas e quando não puder cumpri-las, informe as pessoas envolvidas antecipadamente. Seja educado, respeitoso e simpático. A empatia e capacidade de relacionamento pessoal é um dos poderes dos líderes, como visto anteriormente.

Tenha autoconfiança e autoconhecimento. Preveja o seu próprio comportamento nas várias situações possíveis e como agir corretamente. A autoconfiança e segurança contagiam positivamente os indivíduos da equipe.

Como Líder, desenvolva tanto a capacidade crítica quanto a intuitiva. Habilidade de analisar criticamente uma situação e usar o lado racional permite enxergar a realidade, analisando separadamente cada uma das partes. O lado intuitivo ajuda a ver as coisas com certa distância, de maneira mais holística, bem como a tomar decisões rapidamente, quando o tempo e a informação são escassos.

Seja forte e suporte as pressões. Controle suas emoções, mesmo em situações mais difíceis, evitando explosões e reações intempestivas. Aplique filtros, em vez de amplificadores, sempre que necessário sem, porém manter sua equipe alerta ou ignorante aos acontecimentos. Tenha iniciativa e resiliência. Transforme as ideias em atitudes e ações, sem desistir diante de qualquer resistência e obstáculo.

Seja um embaixador da Visão, Missão, Valores e Propósito da organização. Pratique-os nas atitudes do dia a dia. Os atos devem ser condizentes com o discurso. O líder deve sempre dar o bom exemplo caso queira conquistar a confiança dos liderados.

Seja ágil na tomada de decisões. Tome medidas difíceis e impopulares, sempre que necessário. Seja diretivo e autocrático quando em situações emergenciais e de crise. Liderança democrática não pressupõe falta de liderança ou de tomada de decisão. O pior que pode acontecer é os liderados sentirem o vácuo de liderança nos momentos de crise.

Busque o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

## 8. CONCLUSÃO.

A economia mundial globalizada tem exigido cada vez mais organizações capazes de se adaptarem com rapidez às mudanças dos cenários econômicos e de responder com maior eficácia ao aumento da competitividade e a entrada de novos competidores. Em um mundo globalizado, a competição não mais está restrita aos competidores locais.

As organizações são sistemas sociais complexos e dinâmicos onde seus indivíduos interagem entre si e com o próprio sistema. Nesse sistema, o trabalho individual tem dado lugar ao trabalho coletivo e em equipes, onde a multifuncionalidade faz com que a fraqueza de um de seus indivíduos seja substituída pelas forças de outros indivíduos dessa equipe, fazendo da coletividade a sua grande força, onde a força do coletivo seja superior à somatória das forças individuais.

Portanto, nesse contexto, o capital humano é elemento fundamental de diferencial competitivo entre as organizações, bem como essencial para que o negócio seja sustentável, mantendo esse sistema social atrativo aos investidores, a clientes, bem como aos indivíduos que integram esse sistema, ou seja, seus colaboradores. Há assim a geração de um ciclo de retroalimentação positiva da norma de reciprocidade ou contrato social que rege as relações empresa colaborador.

Gestores e Líderes têm um papel fundamental na criação e manutenção desse sistema. Além das habilidades gerenciais, tais como planejamento, organização, monitoramento e execução das ordens, mais do que nunca ganha destaque a necessidade de uma liderança eficiente e forte, capaz de influenciar o comportamento das pessoas para a consecução das atividades e atingimento dos resultados com e através de pessoas. Para tal, um líder deve conhecer as teorias comportamentais humanas e ser capaz de entender, prever e influenciar o comportamento dos indivíduos de sua equipe, bem como dos demais indivíduos com os quais interage no ambiente corporativo, utilizando seus fatores motivacionais mais fortes, bem como as fontes de poderes que sustentam essa liderança, o ambiente de trabalho, a delegação e o enriquecimento da tarefa.

Nesse novo cenário corporativo contemporâneo, não basta mais ser somente chefe ou somente líder. É necessário associar as habilidades de gerencia e

liderança em uma única função, assumindo um papel de Líder – Gestor.

Conforme a teoria da liderança situacional, o líder deve adaptar o seu estilo de liderança à maturidade do indivíduo para uma determinada tarefa, suportando o seu desenvolvimento e amadurecimento profissional, a fim de extrair o máximo potencial de cada indivíduo. O líder também deve utilizar as habilidades técnicas, humanas e conceituais conforme o nível de senioridade que ocupa na organização. Dessas, as habilidades humanas são as mais importantes no processo de liderança e estão presentes em todos os níveis de senioridade de um líder.

Ao líder também compete à habilidade de formar uma equipe comprometida e engajada com um objetivo comum, que tenha aptidões e habilidades complementares, que compartilhe de uma mesma visão e missão e que busque sempre a superação dos objetivos definidos. Uma equipe que, mesmo que composta por indivíduos competitivos, tenha a consciência de que a colaboração e o espírito de equipe como uma das habilidades exigidas e que será utilizada como critério para futuras promoções.

Uma das técnicas mais recentes de desenvolvimento individual e coletivo e que tem encontrado vasta aplicação no mundo corporativo é o *coaching*, cuja finalidade é o aumento do potencial latente de indivíduos e grupos, melhorando a performance e os resultados atuais, através do aumento da responsabilidade, consciência e autoconhecimento.

Nesse contexto, a comunicação é uma das mais poderosas ferramentas de liderança e que deve ser utilizada como instrumento catalizador de relações interpessoais eficazes, saudáveis e baseado em confiança.

O líder deve propiciar um ambiente de trabalho baseado na confiança, que preserve o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, na meritocracia, no reconhecimento sincero e verdadeiro, e intervir nas situações que causem disfunção ao grupo ou que gerem conflito negativo entre seus indivíduos. Os colaboradores esperam muito mais do que apenas dinheiro, como fruto de seu trabalho, para satisfazerem suas necessidades e se motivarem.

Por fim, o líder deve utilizar uma série de ferramentas de liderança e gestão, que associadas às políticas corporativas e em parceria com o departamento de Recursos Humanos, permitam uma gestão de pessoas eficiente e eficaz com um diferencial competitivo no mercado, a fim de maximizar os resultados da organização.

## BIBLIOGRAFIA

- BENNIS, Warren. A formação do líder. São Paulo, Atlas, 1996.
- CHIAVENATO I. Recursos Humanos. 7. Ed. compacta São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO Idalberto. Gestão de Pessoas, 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Dicionário Aurélio: <http://www.dicionariodoaurelio.com/>
- DREHER, Marialva T. VIEIRA, Silvana S. ULLRICH, Danielle R. FLORIANI, Cléia. - Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau
- DRUCKER, Peter; Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FERREIRA, Humberto Medrado Gomes - Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo - Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA
- GUEDES, Jacqueline Christine Rezende – Negociação e Administração de Conflitos - MBA FGV GEE 3/13.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. – Psicologia para administradores: A teoria e a técnica da liderança situacional. Ed. Pedagógica e Universitária, 1986
- KATZENBACH John R & SMITH, Douglas K – The wisdom of a team – 1994
- KICH, Juliane Ine – A influência do líder na condução do processo de Implementação do planejamento estratégico– ebook – 2012.
- LENCIONI, Patrick. - Os 5 desafios das equipes. Ed. Campus, 2009.
- MACEDO I, RODRIGUES D, JOHAN M e CUNHA N, - Aspectos Comportamentais de Gestão de Pessoas. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- PACHECO, Luiza Santo, Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos, MBA FGV GEE 3/13.
- PAMPOLINI, C. MAZO, C. GONÇALVEZ, D - A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas - Centro Universitário Uninter
- PONDER, Randall D. – Liderança passo a passo. – São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

RODRIGUES, Denize Ferreira, Comunicação e desenvolvimento de equipes de alto desempenho, MBA FGV GEE 3/13.

SACOMANO Neto e ESCRIVAÇÃO Filho – Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho - 2000

SHELL, G. Richard – Negociar é Preciso. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VERGARA, S. C. – Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2000

WHITMORE, John – Coaching para aprimorar o desempenho: Os princípios e a prática do coaching e da liderança – Clio Editora, 2012.