



Ilsa Carla da Silva

João Borges Neto

**PROPOR FERRAMENTAS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL ENTRE OS
GESTORES DE ALTA PERFORMANCE NA EMPRESA**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, Propor ferramentas de relacionamento interpessoal entre os gestores de alta performance na empresa, elaborado por João Borges Neto e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, Propor ferramentas de relacionamento interpessoal entre os gestores de alta performance na empresa, elaborado por Ilsa Carla da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno João Borges Neto abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05//2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Propor ferramentas de relacionamento interpessoal entre os gestores de alta performance na empresa é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

João Borges Neto

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Ilsa Carla da Silva abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05//2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Propor ferramentas de relacionamento interpessoal entre os gestores de alta performance na empresa é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Ilsa Carla da Silva

Dedicamos primeiramente este trabalho aos nossos pais pelo apoio que nos deram sempre e, por nos incentivar a sempre buscar o conhecimento. E também dedicamos esta obra a todos aqueles que fizeram parte desta caminhada na busca pela evolução pessoal. Incluímos aqui aqueles que nos deram carinho e que demonstraram a importância do bom relacionamento entre os indivíduos, como também aqueles que nos mostraram aspectos não desejáveis de nossa personalidade, nos proporcionando assim uma nova visão e a possibilidade de evolução. A aqueles que respeitaram nossas ausências em eventos sociais impactados pela nossa agenda de aulas e estudos. À sociedade que receberá o retorno direto da nossa formação e do nosso compromisso em buscar a transformação daqueles que nos autorizarem a aplicar os conhecimentos adquiridos neste maravilhoso curso.

Agradecemos aos nossos familiares pelo incentivo, apoio incondicional e todo amor que sempre nos deram. Aos irmãos que estiveram ao nosso lado dando todo suporte mesmo a distância. Aos amigos por serem nossa estrutura emocional neste mundo “vuca”, que incentivaram com palavras de motivação e acreditaram que podemos ser sempre melhores. Aos nossos professores que apresentaram os diversos temas de forma atual, diferenciados e interessantes, de maneira que poderemos ter uma aplicabilidade favorável para a nossa realidade e aos nossos maravilhosos colegas de classe que contribuíram ativamente e cordialmente com os debates enriquecendo grandemente nossas horas em sala e fora e, foram essenciais no nosso crescimento e aprendizado, certamente somos muito melhores depois desse período que passamos juntos. Aos nossos parceiros de trabalho que nos proporcionaram momentos de colocar em prática o que aprendemos em sala de aula e que contribuíram com nosso desenvolvimento. Aos nossos chefes que acreditaram no nosso potencial direcionando, incentivando a buscar conhecimento e que nos provoca a sermos profissionais de excelência.

Resumo

O presente estudo visa pesquisa bibliográfica sobre as ferramentas para o treinamento de gestores de alta performance que atuam nas empresas. Devido à grande necessidade de gestores de alta performance que precisam saber trabalhar em equipe criando uma boa sinergia e podendo assim obter melhores resultados, sendo este o problema gerador desta pesquisa. O objetivo foi propor ferramentas de comunicação entre estes gestores e identificar as oportunidades de evolução na comunicação entre os líderes de equipes de alta performance e também identificar as ferramentas que tenham aplicabilidade na resolução das dificuldades que os líderes encontram e saber montar sua própria equipe. A formação dos gestores foi pesquisada e um pouco sobre a andragogia foi falada, pois adultos tendem a aprender de forma diferenciada e a comunicação foi um assunto muito importante, pois um dos objetivos deste estudo foi identificar a evolução na comunicação entre os líderes de equipes de alta performance. Um estudo sobre equipes e suas interações foi necessária para melhor compreensão do assunto. Uma pesquisa de campo com questionário respondido por vinte e um líderes foi tabulado e foi possível notar algumas falhas no processo de gestão de equipes. A conclusão deste trabalho foi feita após tabulação da pesquisa de campo e comparação com a revisão bibliográfica e chegou-se a resposta que o feedback é uma das ferramentas de comunicação mais importante.

Palavras chave: Gestores de alta performance. Formação. Equipes. Comunicação.

Abstract

The present study aims at a bibliographic research about the tools for training high performance managers that work in companies. Due to the great need of managers of high performance who need to know how to work in a team creating a good synergy and can thus obtain better results, which is the problem that generates this research. The objective was to propose communication tools between these managers and identify the opportunities of evolution in the communication between the leaders of high performance teams and also identify the tools that have applicability in solving the difficulties that the leaders encounter and how to assemble their own team. The training of the managers was researched and a little about the andragogy was talked about, since adults tend to learn differently and communication was a very important subject, since one of the objectives of this study was to identify the evolution in the communication between the leaders of teams of high performance. A study of teams and their interactions was necessary for a better understanding of the subject. A field survey with a questionnaire answered by twenty-one leaders was tabulated and it was possible to note some flaws in the team management process. The conclusion of this work was made after tabulation of the field research and comparison with the bibliographic review and the answer came that feedback is one of the most important communication tools.

Key Words: High performance managers. Formation. Teams. Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese dos Estilos Gerenciais	17
Figura 2 – Líder tradicional e Líder da Era do Conhecimento	18
Figura 3 – Os quatro “Cs” na administração	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas da questão 1.....	28
Gráfico 2 – Respostas da questão 2.....	29
Gráfico 3 – Respostas da questão 3.....	30
Gráfico 4 – Respostas da questão 4.....	30
Gráfico 5 – Respostas da questão 5.....	31
Gráfico 6 – Respostas da questão 6.....	32
Gráfico 7 – Respostas da questão 7.....	32
Gráfico 8 – Respostas da questão 8.....	33
Gráfico 9 – Respostas da questão 9.....	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVO	11
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	12
1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA	12
1.5 METODOLOGIA	12
1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	13
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 FORMAÇÃO DE GESTORES	14
2.2 PERFIL DE GESTORES DE ALTA PERFORMANCE	16
2.3 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE	20
2.4 SINERGIA ENTRE EQUIPES	22
3. METODOLOGIA	26
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	28
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
6. CONCLUSÕES	36
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	38
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
9. ANEXO	45

1. INTRODUÇÃO

Este estudo teve início com a dificuldade para encontrar gestores de alta performance que trabalhassem em grupo com a mesma sinergia que trabalham individualmente podendo assim ter melhores resultados possíveis e imaginários. Para tanto se confirmou a necessidade de um estudo direcionado a conhecer as ferramentas disponíveis no mercado atualmente para que esta proposta fosse encarada de maneira tangível aos que estão no mercado atualmente e, claro para os que pretendem seguir esta carreira.

1.1 PROBLEMA

Gestores de Alta Performance com resultados individuais excelentes. Como treiná-los na atuação em grupo para gerar sinergia e resultados ainda melhores para o negócio?

1.2 OBJETIVO

Propor ferramentas de comunicação entre os gestores de Alta Performance da empresa.

1.2.1 Objetivos específicos

- Identificar as oportunidades de evolução na comunicação entre os líderes de equipes de alta performance;
- Identificar as ferramentas que tenham aplicabilidade na resolução das dificuldades que os líderes encontram;
- Saber montar sua própria equipe.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.

Fazer uma pesquisa de campo com líderes da empresa que tem equipes de alta performance, para identificar as dificuldades que os mesmos encontraram ao liderar suas equipes e analisar se a comunicação é efetiva entre as equipes.

1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

A necessidade de encontrar líderes que estivessem realmente preparados para atuar com gestores de alta performance, se fez através de inúmeras experiências negativas em ambiente de trabalho, onde de início num projeto, tudo parecia estar dentro das expectativas e com as etapas sendo cumpridas, mas a partir do momento que a união das equipes foi necessária houveram muitas divergências de delegações de funções, descumprimento de calendário entre outros problemas. Percebe-se que há muitos estudos sobre a formação do líder e suas reais necessidades para se transformar em um gestor de alta performance, porém encontrou-se poucos títulos que realmente trabalharam nas diferenças entre equipes e como o líder deve se portar diante dessas dificuldades.

A relevância se faz pela urgência das empresas em ter em seus quadros de funcionários líderes que estejam capacitados e tenham proximidade com este tipo de problema, pois com relatado no trabalho a concorrência é muito grande atualmente e manter-se na liderança perante as concorrentes é muito importante.

1.5 METODOLOGIA

Metodologia utilizada neste trabalho foi de caráter teórico, com revisão bibliográfica feita através de pesquisa em livros e bibliotecas virtuais, tais como Google Acadêmico e Scielo, durante o período de Outubro de 2018 até Abril de 2019 limitando-se a publicações na área de Administração e Psicologia. Também foi feita uma pesquisa de campo com aplicação de questionário com dez perguntas, sendo nove delas com respostas simples sim ou não e uma questão com resposta discursiva. Os entrevistados ocupam cargos de gerência e/ou liderança.

1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este estudo teve seu início com a revisão de literatura no capítulo dois, falando da formação de gestores, pois foi necessário entender como a mente humana do adulto aprende e saber quais dificuldades podem ocorrer durante este processo. Para tanto autores como Chiavenato (2005) que falou sobre a importância dos seres humanos dentro das organizações e dando a devida importância aos mesmos sobre a produtividade e o bom desempenho da empresa. Já Pestana et al. (2003) e Mintzberg (1973) demonstram a necessidade do gestor estar apto a trabalhar com outras pessoas e falam que a comunicação é primordial neste quesito. Ainda sobre o aprendizado do adulto, que é a andragogia utilizou-se autores como: Knowles (1973, 1990), Freira (1996), Deaquino (2007), Rocha (2012), Oliveira (2007) entre outros.

Para falar do perfil dos gestores de alta performance e descrever como deve ser o líder do século XXI foram estudados autores como: Rin e Van de Ven (1994), Nelson (1991), Corrigan (2000), Dias (2000), Moura (2014) entre outros. Percebeu-se que os autores falaram muito sobre sempre estar atualizado e saber trabalhar em equipe.

Precisou-se também entender um pouco sobre equipes e como a sua interação acontece dentro do ambiente de trabalho. Autores como: Coleman (1990), Robbins (2000), Cruz (2002), Katzenbach e Smith (2001), Dyer et al. (2011), Inhaez (2006), Marchori (2006) entre outros foram pesquisados para melhor compreensão do referido tema.

Após a fundamentação teórica foi tabulada as respostas da pesquisa de campo, na apresentação dos resultados e com gráficos que apresentam de forma sucinta o percentual de resposta positivas e negativas. Na discussão foi analisado um pouco mais profundo as questões que tiveram respostas com maior índice de negação, pois trouxe uma preocupação muito grande na falta de pessoas que estejam realmente engajadas em se tornar um líder de alta performance.

Ao fim deste estudo as conclusões foram apresentadas para encerramento deste trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 FORMAÇÃO DE GESTORES

É de conhecimento dos profissionais da atualidade que apenas a graduação já não é suficiente para aqueles que querem garantir uma carreira próspera. Para ter um bom desempenho e ser um gestor de alta performance alguns pontos precisam ser alcançados pelo gestor em questão. A formação continuada é imprescindível para que este profissional esteja sempre muito bem informado e atualizado em sua área. Afinal o que é ser um bom gestor? Um profissional que sabe formar uma boa equipe. Tem-se a seguir alguns autores que definem a gestão de pessoas, tais como Chiavenato (2005) que diz que os seres humanos são peças fundamentais dentro das organizações, pois através deles, as decisões acontecem sejam elas boas ou não. Complementa ainda, a lucratividade, a produtividade e redução de custos são e sempre foram analisados por pessoas e que estas quando não são bem treinadas podem ser responsáveis por grandes perdas.

Para Pestana et al. (2003) fala que a gestão de pessoas é muito importante para as empresas, pois toda a engrenagem empresarial precisa estar alinhada para que a produtividade aconteça e os lucros apareçam.

Outro autor que esclarece sobre gestores é Mintzberg (1973) que fala que o trabalho do gestor vai muito mais além do simplesmente coordenar, organizar, controlar ou ainda fazer o planejamento. O gestor tem a necessidade de estar apto a trabalhar na relação das pessoas, ou seja, ele precisa na medida do possível representar seu chefe, participar de reuniões e ter contato com outros líderes. Outro fator importante é manter a informação dentro da organização fluente, que seja de conhecimento de todos, sem alterações. E por último, a tomada de decisões, onde o gestor deve estar atento a qualquer conflito na sua equipe e ser capaz de gerenciar para que adaptações sejam feitas e respeitadas.

A educação de adultos em ambiente empresarial apresenta desafios diferentes do ambiente acadêmico, pois o indivíduo com personalidade e concepções do ambiente de trabalho vinculadas a necessidade de manutenção do bem-estar do lar, exige motivações que façam sentindo a sua percepção de mundo. Para tanto há necessidade de se compreender como se dá a aprendizagem do adulto, a andragogia, que procura mais conhecimento para que sua formação

o torne um gestor capaz de superar metas e proporcionar equipes com ótimo desempenho. Para tanto, abordar-se-á alguns autores, sobre os dez elementos da andragogia.

Segundo Knowles (1973, 1990) que teve seu estudo voltado à ciência de ensinar o adulto, partindo do princípio que o adulto precisa ter autonomia para aprender, para que este possa ter a oportunidade de criar suas ideias através de conversas levando a interação e assim possa construir suas alternativas de soluções. “O adulto aprende mais e melhor quando percebe que lhe é dada a autonomia para seu crescimento pessoal e profissional.” (KNOWLES, 1973, p. 46).

A questão da humildade foi apontada por Freire (1996) também como fator de aprendizagem para o adulto, pois este precisa estar aberto a receber novas informações e confiar em seus pares no processo de aprendizagem. O autor ainda comenta sobre a iniciativa, pois os medos são constantes no aprendizado, porém eles são importantes para romper novos desafios.

A concepção da aprendizagem do adulto também é comentada por Deaquino (2007) quando explica que a dúvida é um elemento muito importante, pois tem seu papel fundamental no processo de metacognição¹, ou seja, através de experiências anteriores ele poderá fazer novas análises crítico-reflexivas para chegar a uma resolução plausível para seu problema.

Com quinto pressuposto na andragogia Rocha (2012) fala que a mudança de rumo precisa acontecer algumas vezes para que novos aprendizados aconteçam, pois através de novas experiências podem-se construir novos planos, conseqüentemente novos desafios. Ainda o mesmo autor demonstra que a questão de contextos diferentes também precisam ser ponderadas, pois o gestor deve estar ciente que a aprendizagem pode acontecer em vários momentos sejam eles: na educação, no seu convívio pessoal, com outras culturas, com diferentes tipos de sociedade e também na questão política. O bom gestor precisa estar aberto a todo e qualquer tipo de aprendizagem. (ROCHA, 2012).

Oliveira (2007) associa a questão do contexto com a aprendizagem, pois a teoria e a prática formarão diferentes conexões de aprendizagem, pois há de se pensar que as metas a serem alcançadas dependem de vários fatores como: visão, experiência, a situação atual de cada um, então, não há como exonerar nenhum destes fatores, entre outros. A experiência de vida também segundo o mesmo autor é peça fundamental na aprendizagem do adulto, pois sua

¹ Capacidade que o ser humano tem de pensar de como resolver certo problema, seja ele no seu trabalho ou na sua vida pessoal.

bagagem cultural precisa ser utilizada e reconfigurada a cada novo conhecimento. (OLIVEIRA, 2007).

Para explicar a busca, a objetividade foi estudado por Aquino (2008) que declara que a busca está ligada a investigação, ou seja, a procura de novos caminhos pra se chegar a novos resultados. A objetividade o autor explica que está intimamente ligado a meta; traça uma linha direta ao alcance de seus objetivos. Pode se concluir que a objetividade apresentada pelo autor, neste caso, está intimamente ligada a uma meta traçada pelo educando com intuito de atingir um objetivo mensurável.

E o último pressuposto, o valor agregado, tem sua importância como mencionado em Cavalcanti (1999), pois as pessoas adultas aprendem determinado assunto, pois tem um objetivo a ser alcançado, para que haja comprometimento facilitando a aprendizagem.

2.2 PERFIL DE GESTORES DE ALTA PERFORMANCE

Para Adair (apud CORRIGAN, 2000, p. 27),

Líderes nascem, não são feitos. Esse é talvez o pressuposto mais comum sobre liderança. Aqueles que a possuem afirmam que existem certas qualidades inatas, tais como: iniciativa, coragem, inteligência e honra, que, juntas justificam que um homem seja um líder.

O gestor de alta performance tem que estar apto a liderar sua equipe de trabalho, para que a mesma tenha um bom desenvolvimento e confiança em seu líder, para tanto a motivação e cooperação são pontos importantes para que sua equipe seja eficiente. Segundo Rin e Van de Ven (1994) que descrevem a confiança na boa vontade recíproca.

No mundo atual, os gestores precisam estar sempre se atualizando, pois as mudanças no mundo dos negócios são muito rápidas e cada vez mais precisam driblar a competitividade e, por outro lado as organizações precisam conhecer seus líderes suas fraquezas e suas forças e saber trabalhar de forma equilibrada com ambas. (SPENDER, 2001, p. 29).

O gestor seja ele o proprietário da empresa ou não, tem a necessidade de saber dividir as tarefas com seu time. Para tanto tem-se Nelson (1991) que fala que delegar é um dos princípios de gestão, pois através do ato de delegar funções e/ou tarefas o gestor está abrindo oportunidade para novas ideias e, desta maneira podendo ter melhores resultados, adicionando também o cumprimento de prazos possibilitado pelo compartilhamento de responsabilidades.

Complementando Heller (1999) diz que a ação de delegar uma tarefa a um subordinado pode trazer benefícios, desde que seja executada com eficiência. Dias (2000), adverte que quando o ato de delegar é oficializado, precisa-se identificar se o candidato é capacitado, pois uma vez feito sem competência, todo o projeto pode ser afetado.

Para melhor compreender os estilos de líderes tem-se Romani e Dazzi (2002) que estudaram três autores: While e Lippitt (1975), Likert (1975) e Adizes (2000), observa-se abaixo (figura 1) um resumo dos estilos gerenciais e suas principais características:

Figura 1 – Síntese dos Estilos Gerenciais

Autor	Estilos Gerenciais	Características	Participação do Grupo
While e Lippitt (1975)	Autocrático	Domina o processo e impõe diretrizes aos subordinados	Inexistente
	Democrático	Discute o processo e participa como membro do grupo	Interação
	Liberal	Não interfere no processo, delegando autogestão ao grupo	Determinante
Likert (1975)	Autoritário Rígido	Imposição, controle, punitivo, pouca comunicação	Desconfiança e Insatisfação
	Autoritário Benevolente	Dominador paternalista, delegação de tarefas por meio de normas	Pouca interação
	Participativo Deliberativo	Fortalece o ambiente, delega tarefas controladas por um superior	Interação Média
	Participativo Grupal	Democrático, confiante e determinado	Efetiva
Adizes (1999)	Produtor	Ênfase na produção	
	Empreendedor	Criativo, idealizador	Conflitos
	Integrador	Reúne pessoas	
	Administrador	Questionador	

Fonte: ROMANI E DAZZI (2002, p. 66).

Percebe-se que há diferença no perfil de cada tipo de gestor, ou líder, cada um com uma peculiaridade, pois o líder da era do conhecimento tende a ser diferente do líder tradicional, principalmente na sua postura em enfrentar os problemas e encontrar as melhores soluções. (Romani e Dazzi, 2002). Para melhor exemplificar este dos tipos de líderes, observa-se (figura 2) abaixo:

Figura 2 – Líder tradicional e Líder da Era do Conhecimento

LÍDER TRADICIONAL	LÍDER DA ERA DO CONHECIMENTO
Apóia-se em regras, normas e procedimentos.	Apóia-se nas pessoas, suas capacitações e habilidades.
Rotina é uma batalha constante a ser vencida	Rotina é o reinício de novas oportunidades
Distingue suas ações das dos subordinados, tendo cada um o seu papel.	Distingue suas ações pela competência.
Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando	Debate, pesquisa.
Vê, acompanha e controla tudo	Vê, acompanha e controla o que é mais importante
Cultura específica de uma tarefa	Cultura ampla, visando entender e criar alternativas
Delega o que fazer.	Delega como fazer.
Motivado pelo poder e pelo dinheiro.	Motivado pelo desafio da auto-realização.
Poder baseado no cargo.	Poder baseado na competência.
Trabalho é simples troca econômica.	Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica.
Visão de especialista.	Visão ampla e generalista.

Fonte: ROMANI E DAZZI (2002, p. 79)

Treinar e capacitar uma equipe não é tarefa fácil para um líder, mas é de sua responsabilidade que a mesma tenha um bom desempenho. Para se tornar um bom líder é necessário ter em mente que o aprendizado é contínuo e, que compartilhar conhecimento só trará bons resultados tanto para a equipe como para o líder. A honestidade e a ética são fundamentos importantes no perfil do líder e a transparência fará de você uma pessoa confiável. O gestor de alta performance saberá treinar sucessores para que sua promoção seja feita de forma equilibrada. (SANTIAGO, 2008).

Os estilos gerenciais participativos apresentados na Figura 1, merecem uma explanação mais detalhada, pois Moura (2014) comenta que para que este tipo de gestão aconteça é necessário que o diálogo aconteça e a escuta ativa por parte do líder seja eficaz. “O propósito não é apenas ouvir para registrar uma opinião, é compreender o que está por traz, para além da aparência, uma porta para o diálogo e revisão das próprias certezas, uma chance de enxergar outras possibilidades e modos de ser das coisas”. (SCLAVI, 2003, p. 68).

Para Carmello (2004) que traçou um perfil para o líder que buscam a perfeição eficiência dentro de empresas que esperam o melhor resultado possível de seus profissionais. Ele explica que um bom resultado não vem apenas do estilo ou personalidade de indivíduo e, muito mais das práticas muito bem estudadas e com a certa aplicação para cada tipo de problema. Ainda, o autor complementa que para aplicação das estratégicas os líderes precisam estar cientes que existem três áreas a se pensar: decidir o caminho estratégico, agregar valores e capacitar novos talentos e, para tanto lança dez práticas para tornar-se um líder de alta performance:

- 1 - Definir um objetivo claro: o líder precisa estabelecer metas, prazos, orçamentos e quais objetivos a serem alcançados, para assim poder traçar estratégias com sua equipe.
- 2 - Comunicação com a equipe: saber se comunicar e ser claro nos seus objetivos e propostas a serem seguidas. Esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir durante o percurso do projeto.
- 3 - Definição para com a equipe: definir regras e procedimentos que devem ser seguidos, para que todos integrantes saibam o que pode ou não ser feito, ou seja, terem conhecimento correto do caminho a ser tomado.
- 4 - Dar prioridade: ter foco no objetivo. A cada nova etapa iniciado do projeto, revisar e ponderar mudanças se forem necessárias. Ratificar os objetivos.
- 5 - Engajamento: um líder deve ser engajado no seu projeto e com seus integrantes. Conhecer as dificuldades e facilidades de cada um, aproveitando ao máximo dos pontos fortes de cada integrante. Ser justo e ponderado com todos.
- 6 - Oriente: ensine; exerça o papel de mediador, resolva conflitos para melhorar o desempenho. Ajude sempre.
- 7 - Estar atento ao grupo: estar atento para perceber quando a equipe está desestruturada ou um dos integrantes sobrecarregado. Repense na distribuição de tarefas, converse com todos. A união faz a força.
- 8 - Disposição: esteja disposto a orientar e tirar dúvidas para melhorar o desempenho da equipe.
- 9 - Debata/ converse: um líder precisa criar ambiente onde a troca de informações e ideias sejam possíveis. Um momento descontraído onde muitos problemas podem ser resolvidos.
- 10 - Verificar: sempre há necessidade de verificar em todo momento do processo para saber se os caminhos trilhados estão dentro o que foi planejado, para que falhas possam ser corrigidas logo no início e ajustes feitos quando necessários. (CARMELLO, 2004, p. 87).

Atualmente as organizações tem avaliado seus profissionais, principalmente os de alta performance, através de competência técnica que utiliza a inteligência emocional para sua verificação; para Goleman (2001) a inteligência emocional é a capacidade que se tem de reconhecer os próprios sentimentos bem como os dos outros e saber lidar com esses sentimentos de maneira ponderada. Robbins (2011) acrescenta que é importante administrar as pistas que as emoções mostram, tanto as próprias como de outrem. Corroborando com esses fundamentos, Weisinger (2001) esclarece que saber trabalhar com essas emoções, usando-as com ferramenta na obtenção de novos e melhores resultados.

A seguir descreve-se as cinco competências da inteligência emocional, segundo Goleman (2001):

- 1 – Autopercepção: é ter um bom controle sobre suas emoções, direcionando-as para um bom resultado.
- 2 – Autorregulamentação: é o autocontrole sobre seus sentimentos. Saber como e onde utilizá-los dentro da organização.
- 3 – Motivação: é a habilidade de se manter calmo e proativo diante de sucessos ou dificuldades. Ter iniciativa e dedicação e manter a motivação para com todos integrantes do grupo.
- 4 – Empatia: preocupar-se com o outro. Manter a equipe equilibrada. Construir relacionamentos sólidos.
- 5 – Habilidades Sociais: Saber manter o relacionamento estável com todos os integrantes do grupo, procurando solucionar divergências sejam elas emocionais ou de personalidade. (GOLEMAN, 2001, p. 338)

Percebe-se que estas competências são muito importantes para o perfil do profissional, pois é sabido que trabalhar com pessoas não é uma tarefa fácil. Como a inteligência emocional está sendo descrita não há como não falar de Piaget (1973) que diz que a aprendizagem ocorre via processos de assimilação e acomodação [...] os problemas que desencadeiam o desequilíbrio são os gatilhos para qualquer processo de aprendizagem e, que esta, é um processo gradual, obedecendo aos níveis de maturação cognitiva dos indivíduos. A teoria do construtivismo.

Por outro lado Vygotsky (2007) fala que a aprendizagem ocorre em contextos culturais e de interação social e que se processa por intermédio de mediação, seja com humanos, objetos, tecnologias ou situações culturais. A teoria Sócio-interacionismo.

Quando se fala em aprendizagem social observa-se Bandura (1978) que explica esta como a base da aprendizagem social é o processo de imitação (*imprinting*) com modelos, que são representações de padrões de comportamentos e que são disponibilizados socialmente.

2.3 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

A formação de equipe com bom desempenho nos dias de hoje, com o mercado competitivo que se tem, faz com que o líder precise ter sua equipe muito bem estruturada com interação contínua e a confiança sempre valorizada. A confiança é um compromisso de cooperar antes que haja qualquer certeza sobre a forma como as pessoas de confiança agirão. (COLEMAN, 1990).

A formação de equipes não é um processo simples, mas um dos objetivos primordiais nas empresas. Para ter uma equipe eficiente é necessário colocar em prática muitas técnicas e encontrar colaboradores com alto grau de capacitação e

dispostos a alcançar os objetivos tanto os pessoais como os da empresa. (DRUCKER, 2001, p. 60)

Como mencionado a interação contínua é de suma importância para que a produtividade se mantenha no nível esperado. Segundo Robbins (2000) quanto mais interação houver entre o grupo de trabalho, com metas estabelecidas e compreendidas, maior será a chance do mesmo ter sua produtividade alcançada. O mesmo autor fala de algumas atitudes para que a interação, ou seja, a coesão ocorra da melhor forma:

Reduzir o tamanho do grupo; Aumentar o tempo que os membros passam juntos; Incentivar os objetivos do grupo; Aumentar o *status* do grupo e a concordância; dificultar a filiação ao grupo; Estimular a competição com outros grupos; Conceder a recompensa ao grupo; Isolar fisicamente mais que a seus membros, o grupo. (ROBBINS, 2000, p. 263).

Por outro lado Cruz (2002) menciona que para se ter equipe de alta performance é necessário montá-la com pessoas de diferentes departamentos e combinar com indivíduos com múltiplas habilidades (equipe interfuncional ou multidisciplinar). Para este tipo de equipe, o autor explica que a mesma pode proporcionar a empresa:

1. **Velocidade.** Este tipo de equipe podem para diminuir o tempo utilizado para o término das obrigações, principalmente quando se está desenvolvendo um produto, com sub-projetos paralelos.
2. **Complexidade.** A equipe tem maior facilidade na solução de problemas complexos.
3. **Enfoque no cliente.** O grupo é muito focado nas necessidades do cliente e fazem de tudo para mantê-lo satisfeito.
4. **Criatividade.** A equipe formada com diversas habilidades coloca em prática sua criatividade com maior destreza, para satisfazer os desejos do cliente.
5. **Aprendizagem organizacional.** Este tipo de equipe tem maior habilidade de aprender com seus pares e agregar
6. **Ponto único de contato.** É importante que um ponto único de contato para resolução de problemas e troca de informações, entre o grupo e o cliente. (CRUZ, 2002, p. 35).

Para Boyett e Boyyet (1999), há muitas outras terminologias utilizadas para equipes, citando as mais importantes segundo os autores são: equipes de trabalho, de melhorias e de integração. Para o primeiro tipo de equipe, a de trabalho os autores são compostas por vários elementos da empresa e, na sua maioria são funcionários dos mais altos níveis, os responsáveis pelas pesquisas, fabricação e vendas. Já para a equipe de melhorias os autores comentam que as equipes temporárias, formadas por funcionários de diversas áreas e que fazem sugestões de mudanças no projeto. E por fim a equipe de integração, como o nome diz é a equipe e

responsável pela coordenação dos trabalhos com foco no cliente ou em determinada linha de produto.

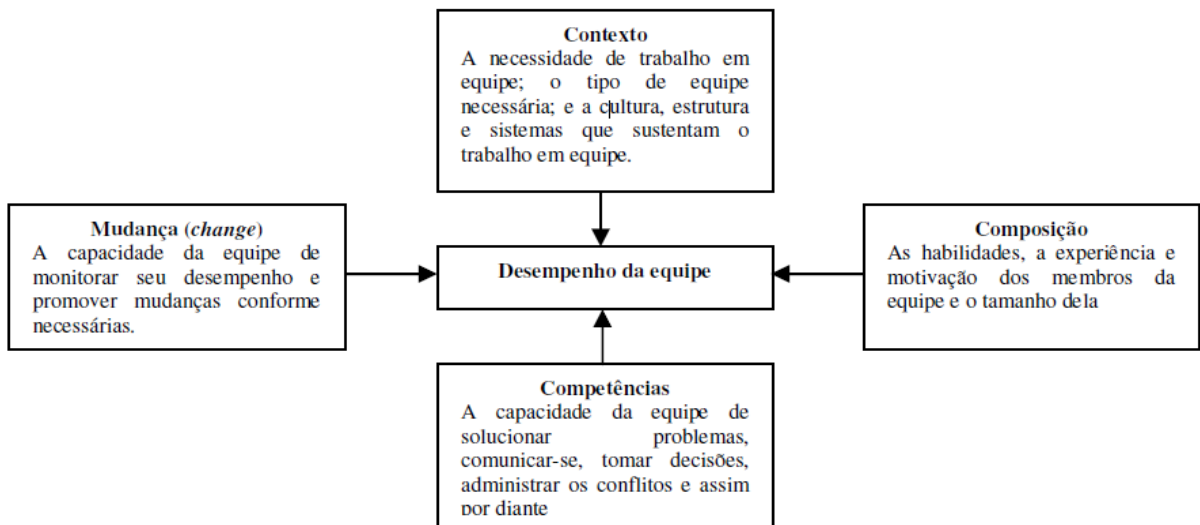
Katzenbach e Smith (2001) dividem a equipe em três tipos: eles falam em *real team* que são as equipes de verdade, onde os integrantes trabalham unidos para criar produtos de alto valor e há o revezamento entre os integrantes para ter a liderança, assim podem manter o alto desempenho. Já para o segundo tipo os autores comentam em *singer leader team*, ou seja, equipes de um líder só, dando valor a estrutura do grupo. A para o último tipo há a equipe de meio-termo, ou *compromise unit*, que é a junção os dois outros tipos de equipe. Neste o líder pode querer se afastar momentaneamente para que outro assuma o lugar, pois tem mais conhecimento em determinado assunto, mas para isso há necessidade de se manter o foco. (KATZENBACH E SMITH, 2001).

2.4 SINERGIA ENTRE EQUIPES

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo. (Dyer *et al.* 2011, p. 23).

Para Dyer et al. (2011), as equipes de alta performance devem compreender e administrar os quatros “Cs”, conforme figura 3.

Figura 3 – Os quatro “Cs” na administração



Fonte: DYER ET AL. (2011, p. 24)

Para que as equipes possam trabalhar em equipe, ou seja, para que haja sinergia entre elas, há necessidade de se compreender três pontos, segundo Santiago (2008), tais como: conhecimentos, habilidades e atitudes. E para tanto o autor define cada um destes:

Conhecimentos: conhecer seus componentes nos grupos, importante entender os tipos psicológicos e comportamentos e o poder de se trabalhar em equipe. Ter uma boa comunicação com todos, organização e *feedback* atualizado.

Habilidades: saber conviver com as diferenças, lembrar que trabalhar com pessoas não é tarefa fácil. Saber escutar e perceber as fraquezas de cada equipe ou integrante dela.

Atitudes: ser um líder que expresse autoconfiança, que seja compreensivo, que faça da cooperação um atributo a seu favor. Que tenha flexibilidade, empatia e proatividade. Que respeite e seja transparente em suas demandas. (SANTIAGO, 2008, p. 69).

Segundo Inhaez (2006) é necessário que os líderes compreendam que os empregados formam a organização, sem eles a empresa não existe. São os colaboradores que a representam, com o público que compra e com o público que a abastece. É uma roda-viva e, para que esta funcione bem todos precisam conhecer a missão, a visão os valores e as políticas da organização. Para melhor compreender cada um destes quesitos o mesmo autor descreve a missão como o campo de atuação da empresa; a visão que projeção dela no futuro e valores e política são importantes para que a missão e a visão sejam atingidas. (INHAEZ, 2006)

Os gestores que estão atualizados precisam prestar atenção em todo e qualquer tipo de mudanças que ocorrem na sociedade e estar aberto a novos e diferentes tipos de relacionamento. O bem-estar dos trabalhadores, o seu comprometimento com a empresa, com o seu trabalho, com o cumprimento da produtividade, entre outros indicadores, com certeza, são estimuladas por uma comunicação interna que os trate com respeito e que os valorize. (NASSAR, 2004, p. 98).

Falando em comunicação dentro do ambiente interno de uma organização Marchori (2006) relata que a confiança, a competência, o comprometimento e a credibilidade são fundamentais para que se estabeleça uma comunicação com qualidade, para tanto há necessidade de se ter relacionamentos saudáveis entre as equipes, que todos estejam em consonância com os objetivos gerais da empresa e a comunicação é o elo fundamental para a boa sinergia entre os grupos. “A comunicação interage na hierarquia da empresa, sendo o fator que pode construir ou destruir a imagem, os relacionamentos e os objetivos”. (KWASNICKA, 1995, p. 89).

Algumas teorias da comunicação serão estudadas a seguir por ser um ponto chave para o desenvolvimento deste estudo. Tagliocolo e Araujo (2007) comentam sobre a Teoria Hipodérmica que resumidamente fala que os estímulos e respostas são capazes de descrever o comportamento, ou seja, uma vez exposto a mensagem a pessoa poderia ser incentivada ou manipulada por ela, a propaganda, porém por ser uma teoria muito antiga meados de 1920 e, tendo seu auge na década de trinta, caiu em desuso, sendo superada pelo modelo de Lasswell (1948), que descreve o modelo adequado de comunicação é respondendo: Quem? Diz o quê? Por meio de qual canal? Com que efeito? E cada pergunta tem uma correspondência direta com o emissor, à mensagem, ao meio e ao resultado, respectivamente (TAGLIOCOLO E ARAUJO, 2007).

No plano organizacional, estudos revelam que o uso adequado da comunicação no mundo dos negócios é sinônimo de sucesso. Ela proporciona significativos ganhos de produtividade decorrentes da redução de custos operacionais, da eliminação de funções que não agregam valor e do incremento na rapidez e precisão das decisões. (TONET et al., 2009, p. 90).

Percebe-se que o líder não é o único que precisa fazer uso da comunicação corretamente, seja pessoalmente, ou por email, memorando, mensagens via celular entre outros. A comunicação precisa ser exercida de forma eficiente por todos os membros da equipe para que a mesma chegue igual e completa até o último dos subordinados necessário.

E ter a certeza que isto ocorreu há necessidade do gestor ter o *feedback*². Os mesmos autores afirmam a importância deste instrumento para a gestão de pessoas e no controle da comunicação de boa qualidade. (TONET et al., 2009).

² Ter retorno da informação, saber a resposta, ter um parecer.

Nos processos de comunicação interpessoal propriamente ditos, é muito importante que o feedback seja fornecido ao colaborador pelo gestor. Isso é particularmente importante quando o colaborador tem pouca chance de constatar por si mesmo o resultado de seu desempenho, ou quando esse desempenho é especialmente relevante ou significativo. (OLIVEIRA, 2010, p. 78)

Não há como negar que a informação, o desempenho e o relacionamento entre equipes dependem muito da comunicação, com *feedbacks* para os membros da equipe e vice-versa. O líder precisa estar muito bem preparado para os desafios de trabalhar em equipe com outras equipes.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo tem caráter teórico, incluindo uma revisão bibliográfica com a pretensão de ser uma simplificada sistematização sensata de pensamentos conseqüentes de fontes consagradas, acerca de um assunto específico já detalhado anteriormente e com a aplicação de questionário para melhor compreensão do tema.

Para Acevedo e Nohara (2007) a pesquisa bibliográfica nada mais é do que ter a informação através de estudos anteriores que foram produzidos e publicados em livros ou artigos. Outros autores corroboram com esta ideia são Marconi e Lakatos (2005) que acrescentam que podem ser inclusive publicações avulsas, boletins, jornais, revistas e/ou até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnéticas e audiovisuais: filmes e televisão.

Através de pesquisa em livros e bibliotecas virtuais tais como: Google Acadêmico e Scielo. A pesquisa compreendeu o período entre os meses de Outubro de 2018 a Abril do ano de 2019, com ênfase em publicações nas áreas de Psicologia e Administração.

Já para a pesquisa de campo com aplicação de questionário enviado através do Google on-line para vinte e um gestores que atuam em diversas áreas e que têm se empenhados para alcançarem a alta performance pessoal e de suas equipes. Estes mesmos indivíduos que responderam a nove questões fechadas e uma questão dissertativa ocupam cargos de gerência e de liderança.

A proposta deste questionário foi o cruzamento das respostas dos entrevistados com as informações obtidas através da pesquisa bibliográfica, para melhor entender quais são os pontos deficitários na atuação do líder de alta performance principalmente em grupo. A necessidade de verificação sobre a teoria e a prática poderá ser através deste estudo, ponderada e quantificada para compreender quais são as ferramentas que deverão ser mais exigidas, ou melhor, trabalhadas em grupos de gestão de alta performance com o intuito de gerar sinergia e resultados mais satisfatórios. Como estudado mostrou-se a comunicação entre as pessoas é o fator principal para que a sinergia ocorra de maneira eficiente. Ela se mostrou uma importante ferramenta, pois como é sabido a concorrência é grande e pode “engolir” sua empresa.

O convívio entre seres humanos é muito complexo e cada indivíduo aprende de uma maneira, pois assim como Freire (1996) no embasamento teórico explicou que o adulto aprende melhor quando é colocado para agir e mostrar sua capacidade, aspirando seu crescimento

profissional, o que leva-se a compreender quais são as ferramentas que os atuais líderes mais se preocupam na resolução das dificuldades encontradas e também no momento de montar sua equipe.

As perguntas do questionário abrangeram os principais pontos aqui estudados, tais como o perfil dos gestores, as equipes e sua sinergia e espera-se através de sua tabulação que traga respostas positivas para este estudo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

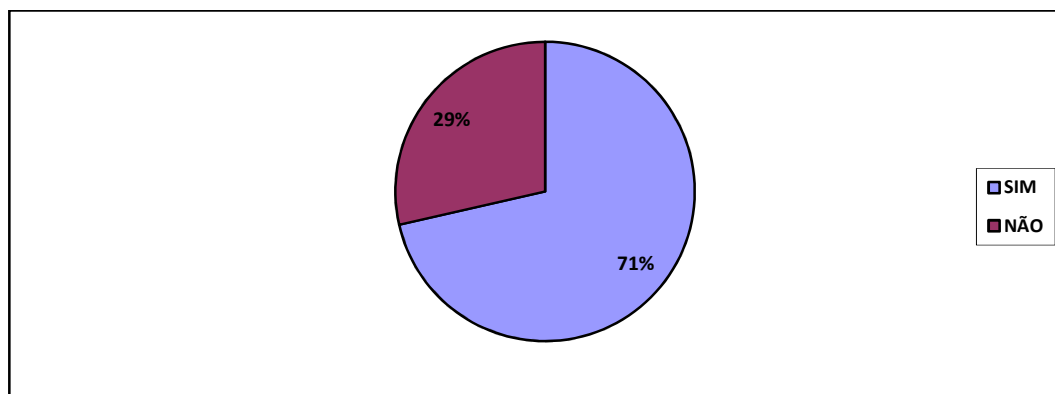
O objetivo neste momento deste trabalho foi de apresentar a tabulação do questionário enviado através do Google on-line. O referido questionário com 10 perguntas sendo que nove delas são com respostas simples: Sim e Não e, a décima aberta permitindo ao entrevistado expor seus conhecimentos sobre a gestão de alta performance.

Dando início as perguntas do questionário (Anexo 1) foi perguntado:

Questão 1: Você se considera um exemplo de autodesenvolvimento e de busca por melhores práticas e inovação?

Resposta: Dos vinte e um entrevistados apenas seis responderam negativamente, o que demonstra a maioria deles está se empenhando para ser um líder, pois assim como afirma Corrigan (2000) no ambiente organizacional há a necessidade de se ter compromisso consigo mesmo e para com a empresa para que o crescimento e as metas possam acontecer. Conforme o gráfico abaixo se pode ver os percentuais das respostas obtidas. Aqui nota-se uma oportunidade de evolução.

Gráfico 1 – Respostas da questão 1.

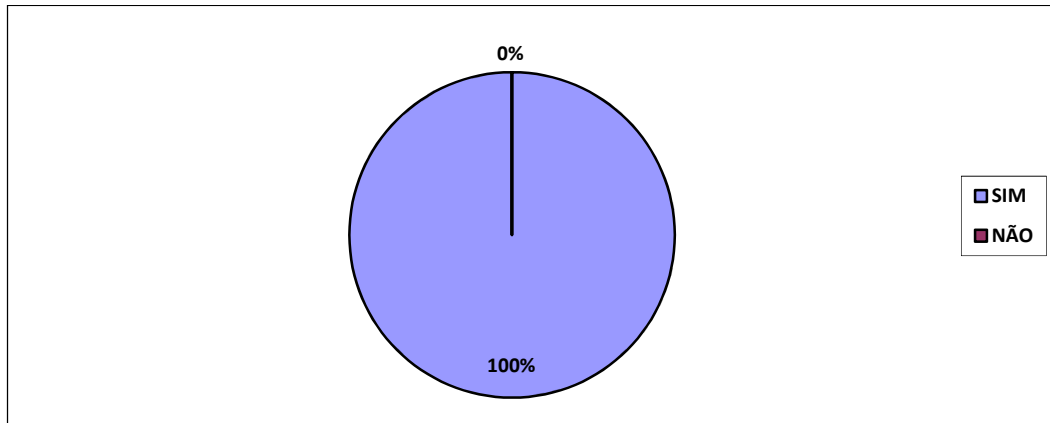


Questão 02: Você dissemina a cultura e o planejamento estratégico da empresa para os seus liderados?

Resposta: Todas as respostas foram afirmativas para este questionamento. O que mostra que os líderes têm consciência da importância do planejamento estratégico para se obter bons resultados, o que para Cezarino e Campomar (2007) defendem a ideia que o planejamento estratégico de focar várias áreas para que as metas, ou seja, os objetivos possam ser alcançados

no menor tempo possível e com a maior eficácia, tornando assim a empresa líder no mercado o que nos dias de hoje é um diferencial almejado por muitos.

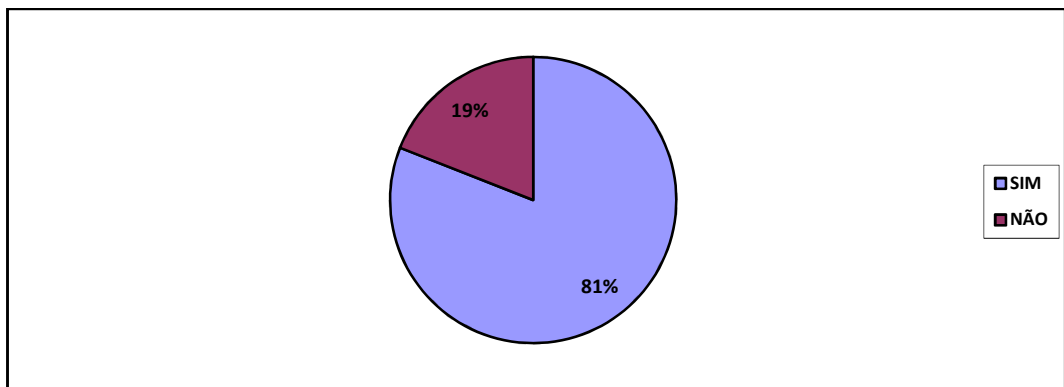
Gráfico 2 – Respostas da questão 2.



Questão 3: Todos os integrantes no nível de gestão da sua equipe possuem autonomia?

Resposta: De todos os que responderam a esta questão apenas quatro pessoas responderam não. Portanto percebe-se um elevado índice de autonomia nas equipes de alta performance, com possibilidade de incremento. A autonomia nas equipes de alta performance é muito debatido entre autores nessa linha, veja Jubram (2012) que explica que uma vez delegada a função o funcionário deve estar capacitado para executar da melhor maneira possível a tarefa e, o líder confia e conhece sua equipe. Ainda há a possibilidade de este quadro ter uma pequena alteração, visto que conversado com os entrevistados alguns relataram que a autonomia não era previsão para alguns dos projetos, os integrantes das equipes precisavam seguir integralmente o que lhes fora determinado. Veja no gráfico que o percentual é bem pequeno diante das respostas afirmativas.

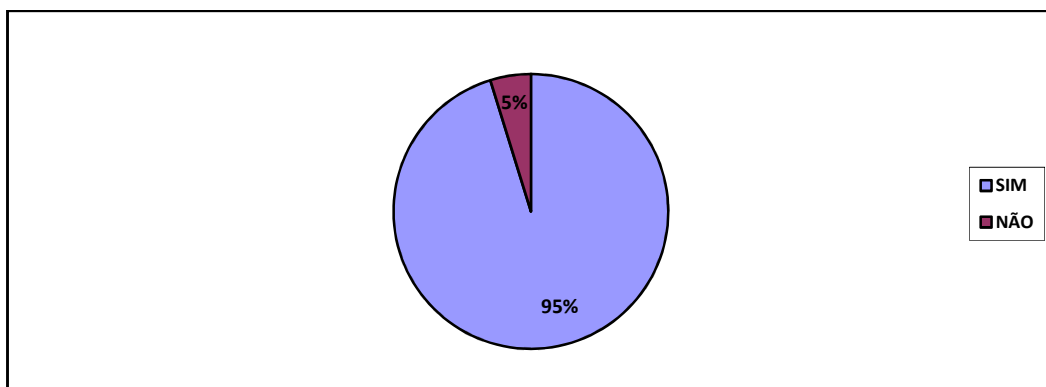
Gráfico 3 – Respostas da questão 3.



Questão 4: Você desenvolve sucessores, através de *feedback* periódico, troca de experiências e delegação de responsabilidades?

Resposta: Para esta resposta tem-se apenas uma que é negativa o que corrobora a ideia da importância do *feedback* e delegação de responsabilidade. Assim como afirma Clegg (2002) o ato de delegar é muito eficiente na administração, porém há necessidade de se confiar em seu subordinado com o pensamento que o mesmo é capaz de executar a tarefa com máxima eficiência. Observe o gráfico:

Gráfico 4 – Respostas da questão 4.

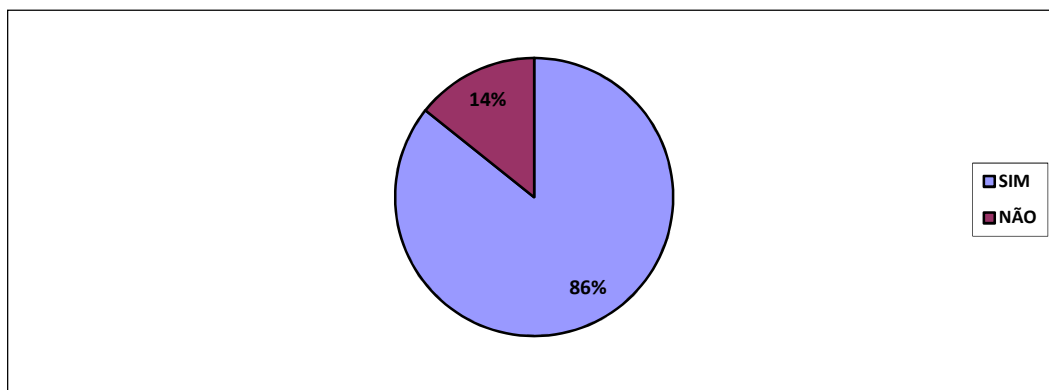


Questão 5: Você como líder pratica a escuta ativa com sua equipe?

Resposta: As respostas afirmativas novamente foram a maioria, contando apenas três respostas negativas, ratificando que a escuta ativa é de suma importância entre os líderes de alta

performance., como afirmam Varela et al. (2003, p. 39) [...] “é a capacidade de escuta em suas inúmeras dimensões, biosocioculturais, que garante a eficácia do processo de cognição do sujeito no mundo”.

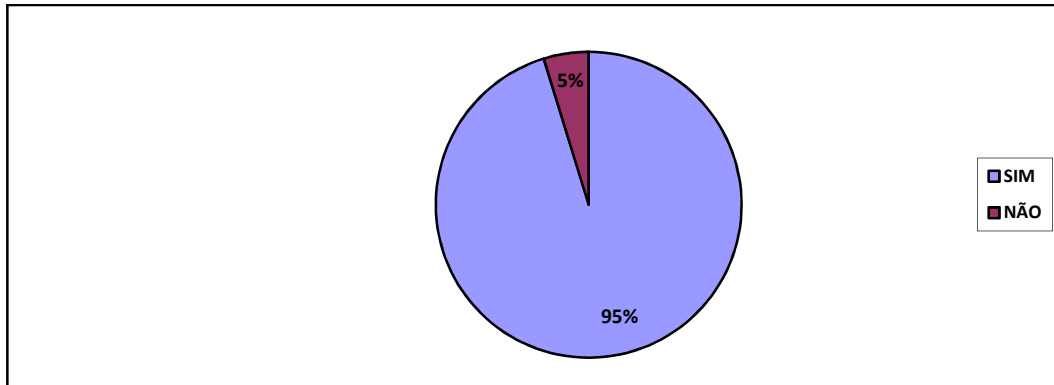
Gráfico 5 – Respostas da questão 5.



Questão 6: Você se interessa verdadeiramente pelas pessoas e fomenta ações que promovam o desenvolvimento?

Resposta: por mais uma vez a maioria dos entrevistados responderam que sim e apenas uma resposta foi negativa. Percebe-se que o líder precisa realmente conhecer seus pares para poder formar uma boa equipe. O gestor precisa conhecer sua equipe, assim como afirma Jubram (2012), que fala que o bom gestor estimula, encoraja, dá oportunidade, analise boas propostas e ouve a todos de maneira igualitária. Analise a seguir o gráfico:

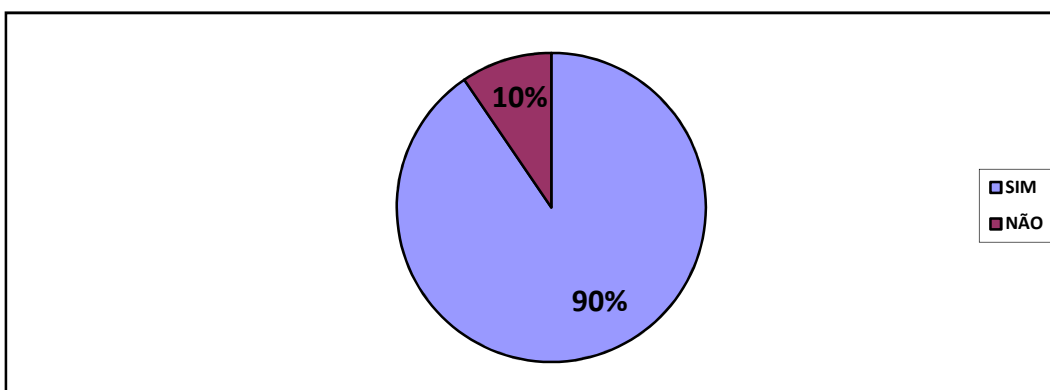
Gráfico 6 – Respostas da questão 6.



Questão 7: Você promove a colaboração entre as outras áreas?

Resposta: apenas duas respostas foram negativas, diante deste cenário compreende-se que a necessidade de ter participação de outras áreas para que sua equipe possa ter acesso a vários tipos de informação, ou seja, de vários departamentos. Corroborando com esta premissa Bethlem (2004) expõe a importância da comunicação interna na empresa, principalmente entre as equipes que a compõe e, certificar-se que o entendimento foi unânime entre os colaboradores, pois a mente humana pode receber as informações de maneira desigual.

Gráfico 7 – Respostas da questão 7.

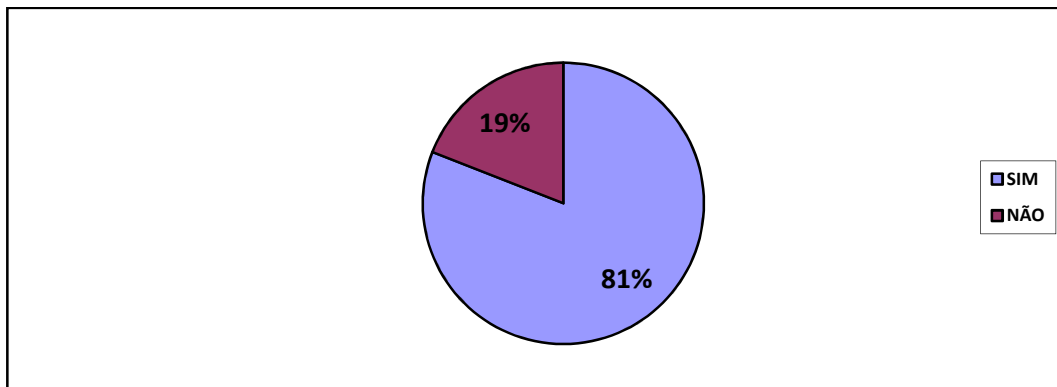


Questão 8: Sua equipe é heterogênea?

Resposta: Nesta questão houve um aumento significativo de respostas negativas, foram quatro dos vinte e um entrevistados. Há uma preocupação maior, pois como estudado anteriormente nas pesquisas bibliográficas há a recomendação de se ter uma equipe heterogênea

para que novas ideias apareçam, com uma visão que vai muito além do imaginado. Uma equipe que tem inúmeras personalidades e habilidades pode ajudar a ampliar os horizontes de pensamentos. O gestor sendo um líder desta equipe deve saber filtrar as melhores ideias e agregar novos valores. (CHIAVENATO, 2005).

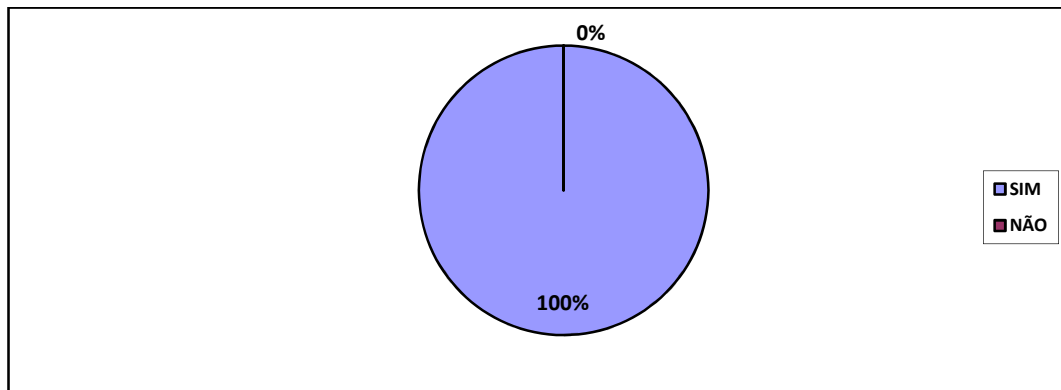
Gráfico 8 – Respostas da questão 8.



Questão 9: Você estimula a evolução comportamental do seu time?

Resposta: Foi unânime a escolha pela resposta positiva para esta questão. O líder precisa estar atento a todos os aspectos da sua equipe de trabalho. Sabe-se que os indivíduos têm pontos altos e baixos, dificuldades em certas ocasiões e uma facilidade em outros pontos, portanto cabe ao gestor ter um olho “afiado” para ponderar seu grupo de trabalho. (CARMELLO, 2004).

Gráfico 9 – Respostas da questão 9.



Questão 10: O que é uma gestão de alta performance para você?

Resposta: dentre as respostas dissertativas é muito fácil notar que a maioria dos entrevistados fala sobre conhecer sua equipe de trabalho para extrair o máximo de potencial de cada membro; mencionaram também sobre o *feedback* como um dos pontos primordiais para que a comunicação seja eficiente entre as equipes. Outro fator muito comentado entre as respostas foi sobre o papel do líder para com sua equipe que precisa estar sempre motivada para alcançar melhores resultados. “[...] a alta performance está atrelada a sua capacidade de liderar, pois no final das contas, a equipe que sustenta a entrega dos resultados executando as ações que podem ter efeitos positivos ou negativos (sic)”. Assim como definem Katzenbach e Smith (2001) a gestão de equipe sempre é um desafio para todo líder e, antes de conhecer sua equipe, o mesmo precisa se autoconhecer, ou seja, conhecer sua fraqueza e habilidades. A partir deste momento saber montar uma equipe heterogênea com a motivação sempre alta. Há quatro dicas que para gestor de alta performance é importante ter conhecimento: tenha empatia pelas pessoas, dê *feedbacks* aos envolvidos no projeto, tenha autoconhecimento para poder lidar com os outros e saiba delegar.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a tabulação do questionário pode-se observar que os próprios entrevistados ainda têm alguma dificuldade em trabalhar como líderes de alta performance, pois como observado nas nove questões fechadas o índice de respostas negativas variou entre dezenove e vinte nove por cento. Estas informações alertam para a possibilidade de evolução no autodesenvolvimento dos líderes, na autonomia dos liderados, na construção de um ambiente favorável para a criatividade dentro da equipe e na diversificação de perfis da equipe. O líder deve ter consciência de suas habilidades, acreditar em seus companheiros de equipe e permitir a experimentação de novos comportamentos da equipe sempre atento aos desvios de resultado e célere na correção.

Um dado muito peculiar nesta pesquisa de campo quando feita a tabulação é que chegou-se a um número não muito satisfatório no que diz respeito ao número de entrevistados que responderam afirmativamente a todas as questões fechadas apenas nove dos entrevistados optaram por responder ao sim em todas as questões. O que demonstra que apenas quarenta e dois por cento, menos da metade, dos profissionais estão inteiramente engajados para tornar-se ou manter-se como um líder de alta performance.

Por outro lado duas das questões que perguntavam sobre o planejamento estratégico e a evolução comportamental do time tiveram total aprovação, com respostas positivas, entre os entrevistados, o que pode significar um grande progresso para que o entrosamento entre equipes aconteça mais e mais vezes dentro das organizações.

Particularmente a questão quatro que era sobre a ferramenta de comunicação que se mostrou mais importante neste estudo, o *feedback* teve uma aceitação muito boa com noventa e cinco por cento dos entrevistados respondendo positivamente, o que traz neste momento muita satisfação.

No que se refere à questão dez, a qual poderia ser respondida com o pensamento do entrevistado sobre o que é gestão de alta performance pode-se observar que todos entrevistados responderam satisfatoriamente sobre a questão, que todos tem consciência do que ser ou atuar como líder de alta performance é muito difícil mas com muito estudo e engajamento é possível chegar a um nível muito bom e ter o reconhecimento por parte da empresa e seus pares.

6. CONCLUSÕES

Ao finalizar a pesquisa bibliográfica e a tabulação das respostas do questionário pode-se responder aos objetivos específicos que foram propostos no início deste trabalho. O estudo dos gestores mostrou que as oportunidades de evolução na comunicação entre os líderes é fundamental no perfil dos mesmos, pois eles precisam estar atentos a tudo o que acontece em sua equipe e, precisam conhecer cada um dos integrantes. Falar de cooperação, motivação e saber como delegar tarefas nada mais é do que comunicar-se com eficiência com seus pares.

Para identificar as ferramentas que melhor aplicam-se na resolução das dificuldades encontradas pelos líderes chegou-se a seguinte conclusão: que a autonomia dada aos integrantes a partir do momento que lhe é delegado uma função é fundamental, pois só assim que o líder passa a confiar em seus pares e estes assumem a tarefa a ser cumprida e mostram-se satisfeitos pelo cumprimento da mesma. Outra ferramenta encontrada foi a escuta ativa pelo gestor com todos seus pares e também outra equipe para que ele possa verdadeiramente conhecer sua equipe e tomar a decisão correta no momento de delegar funções e dar autonomia a eles.

Ao montar sua equipe o gestor terá que além de conhecer cada membro que está planejando chamar também será necessário ver as competências de cada um para que a equipe seja heterogênea o que apontou neste estudo pode ser a melhor opção para equipes vencedoras.

Pode-se responder prontamente ao problema deste estudo que foi de como treinar estes líderes na atuação em grupo para gerar sinergia e resultados ainda melhores para o negócio através da resposta do questionário onde os entrevistados mostraram-se totalmente a favor de que o *feedback* é a ferramenta mais importante na comunicação entre equipes de alta performance. Com o *feedback* a troca de experiências e a busca por melhores resultados podem ser mais fáceis e encurtar muitos caminhos durante o planejamento e/ou execução de um projeto.

Ao final deste estudo pode-se observar que o líder precisa criar um ambiente favorável com sua equipe e ser um exemplo de autodesenvolvimento para que seus pares possam aprender e caminhar na mesma direção. O líder precisa estar em sintonia com sua equipe e dar a eles autonomia necessária para que sintam merecedores de suas funções e empoderados para concluírem suas tarefas da melhor maneira possível e, sempre tendo a equipe como apoio e sabendo que todos estão focados em uma só meta. Para tanto cabeças pensantes com diversos conhecimentos podem ajudar e muito para que melhores projetos sejam planejados, que as

dificuldades sejam ultrapassadas com maior facilidade e ainda as metas sejam cumpridas e todos se sintam parte importante, integrante do grupo.

Este foi apenas um pequeno recorte sobre o tema e faz-se necessários mais estudo sobre o assunto.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Não foi por acaso que estudo teve seu início o com a andragogia o intuito foi de demonstrar um pouco como os adultos aprendem e a necessidade de estar sempre muito bem atualizado sobre novos conceitos para que possam ter suas expectativas de aprendizado satisfatórias e condizentes com seus anseios, conforme Rocha (2012). A construção da própria identidade do indivíduo tem que ser consistente para que a identidade do profissional dentro das organizações seja eficiente, pois aspectos interpessoais e socioemocionais são primordiais para líderes de alta performance para que os mesmos consigam ter bons resultados com suas equipes e consigam interagir com as demais. Como líder que tem ao seu redor, adultos que estão ávidos para novos conhecimentos, é necessário entender como esse aprendizado ocorre, para obter assim melhores resultados e com mais agilidade.

O perfil do líder de alta performance dentre o estudo sobre o assunto pode-se notar Spender (2001) falando que as mudanças nos dias de hoje em termos de avanços tecnológicos e novas perspectivas organizacionais são como uma locomotiva em alta velocidade, então para que os líderes possam estar sempre atualizados há a necessidade de sempre trocar ideias, informações com seus pares, fazendo com que a comunicação seja um ponto muito importante dentro da equipe de trabalho. Tanto as publicações antigas como as mais atuais falam muito da comunicação que o líder precisar saber desenvolver com seus companheiros de equipe bem como com outras equipes, seus líderes e equipe e, complementando que um bom gestor é aquele de se prepara para sua própria promoção, bem como a promoção do seu próprio sucessor, como observado em Santiago (2008). Não era esperado, na verdade, o resultado apresentado na tabulação do questionário com respostas de quase trinta por cento negativas quanto a imagem que o líder tem ao seu próprio perfil no quesito de autodesenvolvimento pra melhores práticas e inovação. Por mais que vários autores falam da importância de atualizações e da comunicação ativa com seus pares, percebeu-se que infelizmente não é o que exatamente pode estar ocorrendo com os líderes atualmente.

Dentre as ferramentas que foram encontradas neste estudo, para que o desempenho do líder seja eficiente pode-se dizer que o líder precisa: sempre estar atento a sua equipe, conhecer seus pares, saber delegar funções de acordo com o perfil de cada indivíduo, saber lidar com os

níveis de motivação, ter um bom relacionamento com outros líderes dentro da sua própria equipe e também das outras equipes.

Sobre as equipes os líderes precisam saber como montá-las, pois ter pessoas com diversas habilidades pode ser um bom trunfo para melhores resultados nos projetos. (COLEMAN, 1990). O número de participantes também é importante ser de acordo com a dimensão do projeto, pois equipes muito pequenas podem ficar sobrecarregadas e, por outro lado equipes grandes demais podem trazer sérios problemas de comunicação, atrasando em ambos os casos todo o desenvolvimento do trabalho. A sinergia entre equipes é de suma importância para toda a organização, pois um projeto pode necessitar de vários grupos que irão ser seus afazeres distribuídos de forma que no fim do mesmo todos se encontrarão, dependendo que cada faça sua parte para que o todo, ou seja, o fim do projeto esteja alinhado da maneira que foi projetado inicialmente.

O líder precisa estar constantemente com a comunicação ativa tanto na vertical como na horizontal e mesmo fora do seu ambiente de trabalho, pois novos conhecimentos podem ser úteis e coletados em outros ambientes que façam parte do cotidiano de todos na equipe.

Os estilos de liderança visto neste estudo pode trazer um bom conhecimento sobre os tipos de líderes que podem ser encontrados nas empresas, tais como: o líder autocrático que é muito autoritário e exigente, porém pode não conseguir uma equipe que consiga trabalhar de maneira satisfatória, pois podem não aceitar este tipo de líder. Já o democrático é mais fácil de lidar dentro das organizações, pois o mesmo sabe escutar seus pares e está aberto a novas propostas, sempre pondera as ideias de sua equipe e decide democraticamente qual caminho a ser seguido. Já o líder liberal não consegue ter uma firmeza para delegar funções e fazer um bom planejamento estratégico.

Com a tabulação do questionário pode-se perceber que ainda falta muito engajamento por parte dos gestores para chegar a níveis satisfatórios de alta performance. Não há como negar que um pouco de decepção foi sentida após o término da averiguação das respostas, pois por mais que os estudos sobre o tema estejam repletos de artigos com inúmeros autores, ainda há a falta de estímulo por parte dos indivíduos que estão no mercado de trabalho. Um luz no fim do túnel pode ser avistada, pode ser o recomeço de uma nova era de líderes de alta performance mais ávidos por novos saberes.

Para Mintzberg (1973) a função do líder é muito complexa e este trabalho não teve a intenção de esgotar tudo sobre o que poderia ou deveria ser estudado.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, C. R. NOHARA, J. J. Monografia no curso de administração: **Guia completo de conteúdo e forma**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2007.

ADIZES, I. **OS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito. São Paulo: Ed.Pioneira Thomson-2002.

AQUINO, C.T.E. **Como aprender Andragogia e as habilidades de aprendizagem**. São Paulo: Pearson, 2008.

BANDURA, A.; WALTERS, R. H. **Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad**. (tradução nossa). Madrid: Alianza, 1978.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

BOYETT, J.; BOYETT, J. **O guia dos gurus** – os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARMELLO, E. **Supere**: a arte de lidar com as adversidades – São Paulo: Gente, 2004.

CAVALCANTI, R.A. **Andragogia**: A aprendizagem nos adultos. Rev. De Clínica Cirúrgica da Paraíba, n.6, Ano 4, Jul. 1999.

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, FEA/USP. São Paulo. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CLEGG, B. **Administração do tempo**: método prático: reorganize a sua vida e o seu local de trabalho já. Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. (Tradução nossa) Cambridge, 1990.

CORRIGAN, P. **Lições para gerentes e executivos que ambicionam atuar como verdadeiros líderes no mundo de hoje**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CRUZ, M. G. S. **Reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes**: bases teórico-empíricas. (Dissertação de Mestrado) 83 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em <http://www.teses.eps.ufsc.br>. Acesso em: 26 mar. 2019.

DEAQUINO, C. T. E. **Como aprender**: andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson, 2007.

DIAS, M. **Administração do tempo**: todos os segredos. Curitiba: Jurá, 2000.

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001, p. 59-62.

DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building)**: Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva, 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 17ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HELLER, R. **Como delegar tarefas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

INHAEZ, J. A. Artigo: Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHORI, M. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul/SP. Difusão, 2006, p. 97 a 122.

JUBRAM, R. **Autonomia 360⁰ – Saberes aplicáveis a liderança atual**. São Paulo: DVS Editora, 2012.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KNOWLES, M.S. **Do aluno adulto**. Uma espécie negligenciada. 4ª ed. Houston: Gulf Publishing, 1973, 1990

KWASNICKA, E. L. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCHORI, M. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul/SP. Difusão, 2006. p. 210.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**, 6ed. São Paulo: Atlas, 2005

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**, NY: HarperCollins Publishers, (Tradução nossa), 1973.

MOURA, M. S. Gestão Participativa. In: BOULLOSA, R. de F. (Org.). **Dicionário para a formação em Gestão Social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 74-76.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2004.

NELSON, R. B. **Delegar**: um passo importante, difícil e decisório. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

OLIVEIRA, A. B. **Andragogia** - a educação de adultos. 2007. Disponível em <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=1&texto=1314>. Acesso em: 21 mar. 2019.

OLIVEIRA, J. A. Pragmática & comunicação. Linguagem em Foco: **Revista do programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada da UECE**, 2 (2): 2010, p.53-69.

PESTANA, M. C. et al. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

PIAGET, J. **Psicologia e epistemologia**: por uma teoria do conhecimento. Rio de Janeiro: Forense, 1973.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships**. (tradução nossa). *Academy of management review*, v. 19, n. 0350,1994, p. 90-118.

ROBBINS, H; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prenuce Hall, 2011.

ROCHA, E. F. **Os dez pressupostos andragógicos da aprendizagem do adulto**: um olhar diferenciado na educação do adulto. 2012. Disponível em: http://www.abed.org.br/arquivos/os_10_pressupostos_andragogicos_ENILTON.pdf. Acesso em: 20 mar. 2019.

ROMANNI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTIAGO, A. C. Q. **As competências das pessoas**: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS, 2008.

SCLAVI, M. **Arte di ascoltare e mondi possibili**. (tradução nossa).Milao: Ristampa Bruno Mondadori, 2003.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G. C. de. **Clima Organizacional**: Um estudo sobre as quatro dimensões de análise. 2007. Disponível em: Acesso em: 24 mar. 2019.

TONET, H. et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

VARELA, F.; THOMPSON, E.; ROSCH, E. **Mente incorporada**: ciências cognitivas e experiência humana. Porto Alegre: Artmed, 2003.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. Tradução de José Cipolla Neto, Luís Silveira Menna Barreto, Solange Castro Afeche. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

9. ANEXO

QUESTIONÁRIO

1. Você se considera um exemplo de autodesenvolvimento e de busca por melhores práticas e inovação?
() Sim () Não

2. Você dissemina a cultura e o planejamento estratégico da empresa para os seus liderados?
() Sim () Não

3. Todos os integrantes no nível de gestão da sua equipe possuem autonomia?
() Sim () Não

4. Você desenvolve sucessores, através de *feedback* periódico, troca de experiências e delegação de responsabilidades?
() Sim () Não

5. Você como líder pratica a escuta ativa com sua equipe?
() Sim () Não

6. Você se interessa verdadeiramente pelas pessoas e fomenta ações que promovam o desenvolvimento?
() Sim () Não

7. Você promove a colaboração entre as outras áreas?
() Sim () Não

8. Sua equipe é heterogênea?
() Sim () Não

9. Você estimula a evolução comportamental do seu time?

Sim Não

10. O que é uma gestão de alta performance para você?