



**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE**

## NOSSA HISTÓRIA

A nossa história inicia com a realização do sonho de um grupo de empresários, em atender à crescente demanda de alunos para cursos de Graduação e Pós-Graduação. Com isso foi criada a nossa instituição, como entidade oferecendo serviços educacionais em nível superior.

A instituição tem por objetivo formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua. Além de promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicação ou outras normas de comunicação.

A nossa missão é oferecer qualidade em conhecimento e cultura de forma confiável e eficiente para que o aluno tenha oportunidade de construir uma base profissional e ética. Dessa forma, conquistando o espaço de uma das instituições modelo no país na oferta de cursos, primando sempre pela inovação tecnológica, excelência no atendimento e valor do serviço oferecido.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| .....   | 1  |
| DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE.....   | 1  |
| .....   | 1  |
| NOSSA HISTÓRIA.....                                   | 2  |
| 1. INTRODUÇÃO .....                                   | 4  |
| 2. DESENVOLVIMENTO DO LIDER EM EQUIPES.....           | 8  |
| 3. TRABALHO EM EQUIPE.....                            | 24 |
| 3.1. EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE .....                | 26 |
| 3.1.2. COACHING .....                                 | 26 |
| 3.1.3. O COACHING NO DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES..... | 27 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                             | 31 |
| REFERÊNCIAS .....                                     | 33 |



## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade de um que faz diferença na equipe, liderar e a capacidade de administrar pessoas e equipes de personalidades diferentes e saber mobilizá-las para objetivos comuns. Em uma definição mais simples, liderar é comunicar às pessoas seu valor e potencial de forma tão clara, tão forte, onde elas mesmas se coloquem em movimento sentindo-se capazes de ver, fazer e ser. Uma grande qualidade de um líder eficaz é saber conquistar o respeito da equipe através da influência, não pela sua posição, e sim pela sensibilidade do que é adequado e ético, pelo seu exemplo.

O estilo de liderança segundo o qual todos são tratados de forma adequada sempre cria uma sensação de segurança. Isso é extremamente construtivo e um grande fator de satisfação no ambiente de trabalho. Liderar é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter, uma vez que, liderar, é fazer a coisa certa.

**Liderança** é o oposto de gerência, uma vez que gerência é o que fazemos e liderança é o que somos. Um líder conduz as pessoas e as inspira. Ele é conhecido por ser um motivador da sua equipe, mostrando a direção que devem seguir e, mais importante, ir junto. Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito tem muito mais eficácia do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado e sim uma autoridade que deve ser dividida. O líder não costuma dizer que tem subordinados, e sim uma equipe, ou um time. Ele ouve as pessoas ao seu redor e está sempre disposto a tirar dúvidas. Ele procura trazer o melhor de cada um à tona e valoriza as habilidades dos indivíduos, respeitando suas dificuldades e trabalhando junto com a pessoa para ajudá-la a superá-las. O líder se responsabiliza quando algo não dá certo e divide a glória quando o objetivo é alcançado.

Sobre os diferentes perfis de liderança, suas características e influências sobre as equipes e organizações, tem como objetivo mostrar o impacto das ações do gestor sobre o resultado da organização, bem como, identificar as características das equipes de alta performance, definir o papel do líder na gestão destas equipes e caracterizar os tipos de líder. O sucesso de uma equipe depende, grande parte, de um bom trabalho de seu gestor, pois a equipe só terá bons resultados se o líder souber conduzir de forma correta seus subordinados. O gestor que visa obter uma liderança de sucesso, precisa conhecer de perto as necessidades, o grau de interesse e anseios de cada colaborador.

Como a motivação é individual, o gestor deve saber mobilizar a equipe. Inúmeras são as competências que o gestor deve desenvolver para manter seus colaboradores satisfeitos e engajados na organização. Atitudes éticas, respeito e lealdade são elementos essenciais que devem prevalecer no ambiente profissional. A cooperação e a confiança devem ser mútuas, uma vez que para haver êxito no andamento da instituição é necessário haver cumplicidade entre líder e liderados. Estas competências de liderança são identificadas e avaliadas a partir da qualidade e desempenho dos seus colaboradores; atualmente se discute bastante sobre os verdadeiros fatores motivacionais dentro de uma organização: plano de Carreira, dinheiro, ambiente favorável.



Porém, já está mais do que comprovado que a motivação dentro das organizações se faz presente a partir de um conjunto de aspectos relevantes para a qualidade do exercício das atividades desempenhadas diariamente. Motivação, segundo Chiavenato (2000, p. 161), refere-se ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades. Administrar o desempenho de uma equipe é um exercício que implica destemor para ir ao encontro do outro, através de um processo de formação e melhoria contínuas.

O líder deve ter consciência que ele está em um cargo de liderança não para ser servido, mas para servir como exemplo e inspiração aos seus liderados. O líder, antes de tudo, é aquele que trabalha motivado, que acredita na proposta da empresa que atua e no potencial dos seus colaboradores. A relação entre o desenvolvimento de líderes e o futuro das empresas está intimamente relacionados e a concorrência por estes talentos tem se intensificado nos últimos anos, principalmente por perfis com ampla variedade de competências. Diante deste cenário, fica evidente a importância do papel do líder dentro das organizações, bem como, a relevância deste no desenvolvimento das equipes de alta performance frente aos complexos desafios dos negócios atuais.

As organizações vivem em constante mudança, em consequência, observa-se também um cenário diferenciado no que diz respeito à postura dos gestores sobre o assunto pessoas nas organizações, passando a significar o diferencial competitivo que mantem e promove o sucesso organizacional, em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrido. Para tornarem-se competitivas neste mercado as empresas estão sempre à procura de novas estratégias. Sendo assim o processo de recrutamento e seleção torna-se uma das estratégias essenciais para o alcance dos resultados almejados.

Assim busca-se padronizar e implementar um processo de recrutamento e seleção, formando equipes de alta performance. A implementação desse processo torna-se importante por disponibilizar a mesma oportunidade a todos os candidatos promovendo assim a inclusão social, torna a decisão dos gestores mais assertiva, tem-se um menor custo com rotatividade e retrabalho, diminuição do estresse na

equipe, e a desmotivação tanto da equipe como do indivíduo que não se adequou a função.

Dentro dessa realidade de mudança, traz-se também a proposta do coaching como ferramenta de apoio, que pode auxiliar os gestores nesse novo processo organizacional, frente ao cenário inovador e de mudanças que se apresenta. Lembrando que toda mudança gera desconforto, sendo um processo de adaptação e adequação. Cabe salientar que o coaching está cada vez mais em evidência pelas grandes organizações, e que nos últimos anos crescem em grande proporção nas demais organizações.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO LÍDER EM EQUIPES



Para se entender o papel do líder na construção e desenvolvimento das equipes de **alta performance** e, conseqüentemente, o sucesso de uma organização, é importante conhecer os estilos de liderança. A discussão sobre liderança e os tipos de líderes da atualidade surgiu da necessidade de compreender estes modelos e a sua importância nas organizações. Porém, tão importante como conhecer o perfil do líder, é entender o nível de desenvolvimento de seus liderados. Para tanto, é necessário entender como o nível de inteligência emocional dos membros de uma equipe pode influenciar na construção de times com alta ou baixa performance. Pesquisadores da Cambridge University concluíram que mesmo os grupos compostos de pessoas brilhantes tomarão péssimas decisões se o grupo degenerar em brigas, rivalidades pessoais e disputas de poder. Partindo deste princípio, é possível afirmar que, tal como as pessoas, os grupos possuem necessidades, emoções e disposições diferentes. Algumas são facilmente classificadas como alegres ou sérias, dinâmicas ou desanimadas, tensas ou tranquilas e assim por diante. Evidentemente o humor da equipe está diretamente



relacionado com a influência do líder e como ele se relaciona com seus liderados. Em seu livro, Jayr Oliveira (2005, p. 66-67) aponta algumas conclusões sobre o tema:

- inteligência emocional coletiva é o que separa as equipes de alto desempenho das equipes medíocres, uma vez que o desempenho profissional da equipe é diretamente proporcional à habilidade do líder e da equipe em lidar com o clima emocional e os relacionamentos interpessoais da equipe;
- A maneira como o líder e a equipe administram suas emoções determina se o grupo conseguirá cultivar e desenvolver um clima de confiança, senso de identidade, espírito de cooperação e desempenho eficaz. Evidentemente, numa equipe em que os relacionamentos são turbulentos, a tendência será as pessoas não confiarem umas nas outras, não sentirem segurança de sua identidade na equipe e serem relutantes em colaborar mutuamente, o que inevitavelmente afetará a eficácia e o desempenho da equipe;
- emoções são contagiosas, e a equipe é influenciada pela emoção de seu líder e de seus membros, positiva ou negativamente;
- reconhecer e lidar com as emoções negativas evita desgastar a equipe, pois quanto pior o clima emocional, maior a tendência de estresse, o que, por sua vez, vai piorar o clima emocional, gerando, assim, um ciclo vicioso que, se não for interrompido, pode destruir totalmente o potencial produtivo da equipe. A recíproca também é verdadeira: quando o clima emocional é positivo, tudo funciona melhor, reduzindo o nível de estresse e gerando um ciclo vicioso positivo que tende a enriquecer cada vez mais o clima emocional da equipe. Saber administrar e aproveitar as emoções está no coração do trabalho em equipe. É um verdadeiro desperdício ignorar o potencial das emoções para mover as pessoas numa direção construtiva, mas, para aproveitar esse potencial, é preciso desenvolver inteligência emocional.

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado. (MOTTA, 1997, p. 206)

Segundo Robbins e Finley (1997), assim como os indivíduos podem ser vistos como mais ou menos amadurecidos frente à complexidade dos fatos da vida, demonstrando estarem mais ou menos preparados para enfrentá-los, podemos distinguir o nível de competência e o grau de disposição para assumir a responsabilidade de dirigir o próprio comportamento frente a uma tarefa ou função a desempenhar. Neste sentido, pelo modo como se posicionam, as pessoas demonstram o quanto estão prontas para enfrentar uma situação ou qual o nível de competência e comprometimento que elas possuem. Competência refere-se ao quanto a pessoa é capaz (dimensão técnica), e ao quanto ela sabe, diante de uma determinada situação.

Esta capacidade se apresenta com a combinação de três fatores: conhecimento, experiência e habilidade demonstrada.

- ✓ **conhecimento:** são dados e informações que as pessoas possuem de forma sistematizada e, ainda, as correlações que conseguem fazer com elas;
- ✓ **experiência:** É a aprendizagem informal, prática ou empírica que as pessoas adquirem ao fazer determinada atividade. A medida em que refletem e sistematizam o conteúdo de uma vivência, ela se transforma em conhecimento adquirido;
- ✓ **habilidade demonstrada:** é o modo como usa, sob certas condições, a experiência anterior e o conhecimento adquirido. É a colocação em prática do todo, ou de parte, do conteúdo internalizado. Já o comprometimento refere-se ao quanto uma pessoa está disponível (dimensão psicológica), e ao quanto ela quer envolver-se com uma dada situação. É função da correlação de três fatores: autoconfiança, iniciativa e interesse.
- ✓ **autoconfiança:** é o sentimento que uma pessoa tem para externar sua energia (desejo, impulso, necessidade, etc.). É a sensação que a pessoa experimenta, quando diz a si mesma: "EU POSSO". É a permissão que se dá de assumir um determinado comportamento;
- ✓ **iniciativa:** é a crença que uma pessoa nutre que determinado comportamento atingirá o objetivo desejado. Ela intui que está trilhando o caminho certo para chegar ao ponto estabelecido e dedica-se intensamente a ele;

- ✓ **interesse:** é o desejo de uma pessoa sentir-se satisfeita ou completada, nas suas necessidades. A pessoa espera a supressão das suas necessidades e ansiedades pela relação que mantêm com o ambiente no qual está inserida.

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Em outras palavras, consegue incorporar à sua dinâmica as habilidades de diagnóstico e resolução de conflitos. E uma equipe de **alta performance** é aquela que demonstra elevada competência e destacado grau de comprometimento. São pessoas realmente alinhadas, que tem em comum valores, visão, objetivos e engajamento. E ao mesmo tempo tem riqueza, diversidade e multiplicidade de conhecimentos, habilidades, bagagens, opiniões e ideias.

O segredo para se conseguir esta mágica é relativamente simples: basta ter lideranças que ajam como **ótimos treinadores e mentores**. Treinadores quando focam a melhoria contínua de performance e mentores quando estimulam o autodesenvolvimento e o aprendizado contínuo dos liderados. A fórmula geral é montar o time certo, a escalação é o primeiríssimo passo, e aprender a tirar o melhor de cada um. E isso se faz reconhecendo e reforçando os comportamentos certos, resultados expressivos, avanços no desempenho e demonstração de um comprometimento superior, mostrando para cada membro do time que você realmente se importa com ele, as pessoas precisam se sentir ouvidas, respeitadas e levadas a sério, e elevando o desafio continuamente, dando espaços, desafios e oportunidades para que seu time busque continuamente a superação.

Quando todos compreendem o que cada um está buscando, o significado da união começa a fazer sentido para que, juntos, eles possam produzir um resultado que conduza à realização geral. É neste momento que o estar junto é importante, que a individualidade deve ser descartada. As organizações, mais do que nunca, buscam equipes com diferencial competitivo evidenciado por sua **alta performance** para que, desta forma, seus resultados possam ser alcançados de maneira eficaz e ágil.

As equipes de alto desempenho, segundo Dyer (2011, p. 23), 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 têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.

As *equipes de alto desempenho* desenvolvem a competência de trabalhar em equipe, onde seus próprios integrantes dirigem e tomam as decisões além de se alto desenvolverem buscando melhorar o desempenho da equipe. As equipes de alto desempenho são aquelas que ultrapassam as fronteiras tradicionais pelos resultados alcançados. Seus membros possuem expectativas elevadas e, por isso, funciona como estímulos motivadores para a alta performance. Buscam padrões de desempenho extremamente altos, e desta forma seus integrantes precisam ter competências, habilidades e atitudes que correspondam aos propósitos da equipe. As condições ambientais e a ausência de muitos recursos podem afetar o desempenho, porém uma equipe de alta performance supera todas as dificuldades ambientais.

Para Tonet (2009, p. 72), para que as equipes desenvolvam a competência do trabalho em equipe é preciso internalizar três fatores: *conhecimento, habilidades e atitudes*. Santiago (2008, p. 84-85) define estes fatores da seguinte maneira:

- ❖ **conhecimentos que favorecem a expressão da competência:** administração de conflitos, comunicação, confiança, cultura organizacional, feedback, gestão do conhecimento, personalidade, tipos psicológicos, comportamento humano, poder, trabalho em equipe;
- ❖ **habilidades que favorecem a expressão da competência:** capacidade de conviver com as diferenças, capacidades de identificar os comportamentos do grupo, escutar e perceber o implícito;
- ❖ **As atitudes** são importantes para fortalecer o trabalho em equipe e manter o dinamismo do grupo, expressando desta maneira os valores e os princípios de seus integrantes. Os membros da equipe precisam entender os conflitos e solucioná-los, bem como saber comunicar-se uns com os outros, estabelecendo elos de confiança, conhecendo os valores e princípios da organização, dar e receber feedback, gerir os conhecimentos e utilizá-los da

melhor forma possível. Seus integrantes precisam compreender que seu comportamento e personalidade influenciam nas relações, sendo necessário cada indivíduo se auto administrar e saber trabalhar em equipe.

Além das competências, as equipes de alto desempenho são reconhecidas por sete características apresentadas por Blanchard; Carew; Carew (2011, p. 25):

- propósito;
- empoderamento;
- relacionamentos e comunicação;
- flexibilidade;
- ótimo desempenho;
- reconhecimento e apreço;
- moral.

Os propósitos e as metas são definidos pelos próprios membros da equipe, gerando conhecimento e compromisso com a realização das atividades, os mesmos sabem qual é a direção, para onde estão caminhando e o que poderão alcançar, o censo de compromisso é elevado devido à democratização das decisões tomadas pela equipe.

O empoderamento diz respeito à liberdade que é dada a equipe para decidir sobre as suas ações, desde metas até decisões mais complexas, investindo-a de autoridade e autogestão. As equipes de alto desempenho fortalecem e intensificam os relacionamentos e a comunicação entre seus membros, por isto alcançam níveis de produtividade extraordinários. A flexibilidade destas equipes é evidenciada tanto por seus membros como por seus líderes, os mesmos devem ser flexíveis uns com os outros atentando suas diferenças e competências nas atividades, ao passo que o líder deve adaptar seu comportamento a cada estágio de desenvolvimento da equipe até alcançarem níveis de alto desempenho.

Equipes de alto desempenho são extremamente produtivas devido as competências, motivação, satisfação e forte relacionamento entre seus integrantes, buscam objetivos cada vez mais elevados que possam contribuir com o desenvolvimento da equipe e de seus membros. O reconhecimento e apreço são fatores essenciais para valorizar o trabalho de cada integrante na equipe, motivando



e atendendo suas necessidades, comemorando e parabenizando cada meta alcançada.

Assim, o moral e a satisfação de seus membros estarão elevados para desenvolver o potencial do trabalho coletivo. E para que um grupo de trabalho alcance a performance de uma equipe de alto desempenho é preciso passar por alguns estágios que norteiam o processo de crescimento e desenvolvimento do mesmo. Este processo pode ser longo e demanda um grande compromisso das lideranças das organizações e de seus membros. Os indivíduos de um grupo precisam deixar os interesses próprios para contribuir uns com os outros e dividir as responsabilidades e serem comprometidos com os objetivos estabelecidos por seus membros, tornando-se desta forma uma equipe.

Katzenbach e Smith (1994, p. 91-92) apresentam através da curva de performance da equipe, cinco estágios que as equipes passam até alcançar o nível de uma equipe de alta performance:

- grupo de trabalho;
- pseudo equipe;
- equipe potencial;
- equipe real;
- equipe de alta performance.

Um grupo de trabalho é conhecido pela falta de necessidade de performance e propósito comum, ocorrendo apenas interações entre seus membros como troca de informações, práticas melhores, e decisões que possam melhorar o desempenho de cada indivíduo na organização.

A pseudo-equipe também não está voltado para interações coletivas, tem foco unicamente na performance individual de seus integrantes. A equipe potencial procura um propósito comum, um por que de trabalhar em conjunto, bem como metas e objetivos traçados coletivamente. Equipes reais são compromissadas com um propósito, metas e trabalho comuns sendo que seus integrantes compartilham a responsabilidade e desempenho da equipe.

As equipes de alta performance estão profundamente compromissadas com o crescimento e sucesso uns dos outros, neste nível a equipe supera as demais

etapas e contribuem significativamente com os resultados da organização. Para que estes grupos melhorem seu desempenho e se transformem em uma equipe de alta performance, é preciso de uma liderança eficaz que satisfaça a necessidade da equipe e avalie seu progresso.

No contexto atual, definir liderança não é uma tarefa fácil, existem diversas conceituações cada qual construída sob diferentes pontos de vista, porém, a mesma sempre esteve ligada a habilidade de influenciar, a comunicação, a integridade, o serviço e a visão. Maxwell (2008, p. 15), resume a liderança como o processo de exercer influência. Para Hunter (2004, p. 25), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum.

Este conceito vai além do papel do líder em alcançar os resultados mediante o trabalho em equipe, mas aborda a habilidade do líder em influenciar para atingir os objetivos almejados pelo grupo, a habilidade diz respeito ao ponto forte de uma pessoa, e a mesma é desenvolvida ao longo dos anos, sendo responsável pela experiência do líder, porém o mais importante é como se dá o processo de influência na liderança. É por meio da comunicação que o líder influencia para alcançar os objetivos organizacionais, nada acontece sem haver comunicação, sem diálogo.

A **comunicação** é o elo para o entendimento seja este expresso verbalmente ou cinestesicamente. A integridade exprime os valores do líder e decorrente desta o mesmo angaria confiança, credibilidade e influência, seus liderados analisam seu comportamento e sua relação com cada indivíduo, quanto mais verdadeiro for este comportamento maior será a consideração e aceitação do líder pelo grupo.

O serviço é a função do líder em atender as necessidades de sua equipe e acompanhar o desenvolvimento desta e de cada integrante, construindo relacionamentos e obtendo resultados. A partir do momento que há o entrosamento entre líder e liderados, o líder tem influência suficiente para propor um objetivo maior, a visão, a qual é focada num futuro melhor. Desde os tempos imemoriais houve a necessidade de uma pessoa que guiasse, mostrasse o caminho, tomasse decisões certas e trabalha-se com afinco.

Desta maneira Bennis e Nanus (1988, p. 19), reforça que liderar é influenciar, guiar em direção, curso, ação, opinião. Atualmente a eficácia da liderança é medida pelo desempenho do líder em atender as necessidades de seus liderados, bem como ser um exemplo e ter um caráter sublime, visto que para influenciar precisa ter credibilidade, porém isto não é o bastante, o mesmo deve levar em consideração a relação com os liderados e a situação na qual se encontram. Desenvolver o potencial de cada indivíduo significa trabalhar com seus pontos fortes, somente desta forma o desempenho será satisfatório, mas até que atinja o grau máximo é preciso muito empenho, treinamento e conhecimento do processo.

A **organização** precisa de funcionários produtivos, com competências que contribuam com os resultados da mesma, visto que o desempenho da equipe é medido pela agilidade com que seus membros conseguem atingir as metas e quanto mais conhecimento, habilidade e atitude os integrantes possuírem mais produtiva será a equipe. As equipes de alto desempenho promovem vantagem competitiva e agregação de valor à cadeia produtiva da organização, o desempenho é consequência da maximização do potencial de cada integrante da equipe, e das competências e capacidade de se adaptar ao ambiente onde estão inseridos. O papel do líder é essencial para que a equipe se desenvolva e alcance à alta performance, se os resultados não forem continuamente avaliados a equipe não saberá em que estágio está e nem as medidas para melhorar seu desempenho.

O líder permite o crescimento e o desenvolvimento da equipe, instiga a solução de conflitos, a cooperação, a complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes que provêm de seus membros, contribuindo para que estas equipes sejam eficazes e se tornem um diferencial competitivo para a organização. Um dos grandes desafios dos líderes nas empresas está na construção de equipes de alto desempenho.

Muitas vezes vemos equipes com vários indivíduos de alta performance, mas o resultado não é o esperado. A soma dos esforços não gera sinergia. Uma coisa é conseguir resultados individuais. Outra, completamente diferente, é conseguir que o trabalho seja feito em equipe e com sinergia no processo. Se cada integrante da equipe fizer força para um lado diferente, não se chega a lugar algum. Muitos líderes se esquecem disso. Portanto, as organizações precisam adotar um modelo de

equipes com foco em desempenho e um líder capaz de guiar estas equipes rumo a alta performance alcançando através destes recursos maior produtividade e lucratividade.

Diante deste cenário o desafio que se coloca para o líder é estar permanentemente atento a essas variações. Diagnosticá-las com precisão é uma condição necessária para compatibilizar os estilos de liderança com os níveis de desenvolvimento dos liderados. A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. No livro *O Monge e o Executivo*, James Hunter (2004, p. 25) aponta que liderança é *“a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”*.

“A liderança é um fator importante que gera e aplica a energia das pessoas, lhes proporciona uma direção e sincroniza seus esforços. Com efeito, representa indicador fundamental do potencial de uma empresa, diferentemente dos resultados financeiros, que apenas indicam onde a empresa já esteve. Uma forte liderança faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza, uma fraca liderança reduz o seu potencial e, com o tempo, o destrói.” (CHARAN, 2008, p. 9).

Um indivíduo demonstra sua capacidade de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas na situação da qual se encontra. O líder é visto pelo grupo como possuidor dos meios para satisfação de suas necessidades, é um estrategista que direciona as pessoas para alcançar seus objetivos. Porém, estas capacidades, não estão ligadas ao poder e, sim, a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício.

A liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Para ser um líder, não precisa ser necessariamente um chefe; basta ter conhecimento e habilidades que façam com que o grupo busque a realização dos objetivos. Segundo Tourinho (1981, p. 58) chefe é alguém que exerce o poder de



mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. **Líder** é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “*dirige um grupo com a colaboração dos seus membros*”. Nessa mesma linha, Bowditch e Bueno (1992, p. 132) descrevem o gerente como um profissional “provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado”.

Muitas das vezes, observa-se que o chefe comanda, ou seja, tem poder autoritário sobre os liderados, pois sua obrigação é defender os interesses da empresa. Já os líderes servem como “**guias**”, e possuem influência sobre os membros da equipe. Pree (1989, p. 65) adverte que o líder deve ficar atento, pois “*entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão à inaptidão desses elementos para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe*”.

De acordo com Cusins (1994, p. 09) “ [...] a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização”. O líder convence as pessoas a seguir suas ideias, o chefe apenas ordena seus colaboradores a atingir seus objetivos. Abaixo, conforme quadro1, seguem algumas diferenças entre **chefe e líder**:



| Chefe  | Líder   |
|--|---|
| Ordena   | Solicita  |
| Impõe seu ponto de vista                       | Está aberto as sugestões  |
| Controla as atividades                         | Confia ao delegar funções   |
| É paternalista (protege uns e persegue outros) | Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades) |
| É autoritário                                  | É democrático   |
| Cria um clima negativo de insegurança e ameaça | Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos |
| Tem dificuldades para se expressar             | Comunica-se bem   |

**Quadro 1 – Diferenças entre os Termos Chefe e Líder**

Fonte: Iannini, 2000, p. 24.

Para Moscovici (1995, p. 169)

“os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades” (MOSCOVICI, 1995, p. 169).

Para Maximiano (2007), a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo, do líder, centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Estes estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica.

- **autocrático:** centralização de poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar o tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo;
- **democrático:** divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas. Segundo Chiavenato (2006, p. 29-32), a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, seu estilo de comportamento para liderar. Ele descreve três estilos:
  - **liderança autocrática:** o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele;
  - **liderança liberal:** o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado;
  - **liderança democrática:** o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo. A seguir observam-se os três estilos descritos por Chiavenato (2006), conforme o quadro.

| Autocrático  | Liberal  | Democrático  |
|--|--|--|
| O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo   | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.   | Há liberdade total para decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.   |
| O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomam necessárias e de modo imprevisível para o grupo | O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. | A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.  |
| O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho   | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.  | A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.                                     |
| O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.   | O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.   | O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomam necessárias e de modo imprevisível para o grupo |

Quadro 2 – Os três estilos de liderança

Fonte: Chiavenato (2006)

Segundo Chiavenato, as teorias abordadas até o momento sobre os traços de personalidade são simplistas e limitadas, enquanto que as teorias da liderança situacional explicam mais detalhadamente que não existe um único estilo de liderar válido para qualquer situação. Cada situação requer um tipo de liderança,

determinada pelas circunstâncias. A Teoria de Liderança Situacional é uma das mais atrativa aos administradores por aumentar as possibilidades de adequação do estilo de liderança utilizado à maturidade do liderado.

Chiavenato explica ainda que um líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas, sendo a sua capacidade de comunicação essencial e não apenas seus traços de personalidade. A habilidade de influenciar subordinados e outros colegas por meio do controle dos recursos organizacionais é o que distingue a posição de liderança.

Segundo Montana e Charnov (1998), dentro de uma organização há seis tipos de poder: poder legítimo; poder de recompensa; poder coercitivo; poder de especialização, poder de referência e poder de informação.

- ✓ **poder legítimo:** é o poder inerente a estrutura organizacional em si, sendo atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização. Caso o indivíduo venha a deixar o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir o indivíduo;
- ✓ **poder de recompensa:** pelo fato dos colaboradores subordinados desejarem a recompensa, eles são influenciados pela possibilidade de recebê-las como produto de seu desempenho, exemplo: promoções, elogio de gerentes, status e outros. Geralmente a gerência acena uma variedade de recompensas para motivar o desempenho no trabalho;
- ✓ **poder coercivo:** está relacionado ao gerente punir o colaborador, podendo ser manifestado em uma simples advertência, suspensão ou até mesmo o desligamento efetivo;
- ✓ **poder de especialização:** é relacionado com a experiência anterior do indivíduo, conhecimento, habilidades e talentos especiais;
- ✓ **poder de referência:** é o poder de um indivíduo de influenciar outro por sua força de caráter, este poder podemos observar em um astro do esporte, supostamente leva a aceitação, mesmo que o atleta tenha poucas credibilidades fora da arena esportiva;
- ✓ **poder de informação:** é a posse da informação importante em um momento crítico quando se faz necessário ao funcionamento da organização, assim

sendo a secretaria de um gerente pode se considerar em uma posição poderosa a partir do momento que tenha informação importante.

Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e, para tanto, necessário é saber o significado e o sentido do verbo servir, pois para liderar é preciso servir, com limites, responsabilidades e estímulos para se tornarem melhores, percebendo as diferenças entre necessidades e vontade e com uma forte dosagem de flexibilidade (HUNTER, 2004, p. 55).

Um bom líder deve ter entusiasmo, ser motivado e participativo, ter espírito de equipe, saber delegar tarefas e cobrar resultados. SantAnna tipifica 6 diferentes tipos de líderes:

- ✚ **autoritário:** o líder autoritário é dominador e determina o que será executado pelo grupo, o que implica na obediência pelos demais; se assemelha ao antigo “chefe”. É pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. Consequência: o grupo, de modo geral, reage de forma hostil e agressiva, se distanciando por medo;
- ✚ **indeciso:** não direciona o grupo e não assume responsabilidades. Consequência: a equipe se sente desorganizada, gerando insegurança e até atritos entre os membros;
- ✚ **democrático:** este líder se preocupa com a participação do grupo, estimulando e orientando. Ouve as opiniões da equipe e determina junto com ela os objetivos desejados e as tarefas a serem realizadas. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Consequência: o grupo é interativo, participativo e entusiasmado;
- ✚ **liberal:** o liberal participa minimamente do processo. A equipe possui total liberdade para definir diretrizes e objetivos. Consequência: em geral o grupo fica perdido;
- ✚ **situacional:** o líder situacional assume seu estilo de liderar mais de acordo com a situação do que com a personalidade. A postura deste líder varia conforme as diferentes situações do dia-a-dia. Ele se adequa a cada situação. Consequência: o grupo se sente motivado e seguro;
- ✚ **emergente:** é o líder que surge e assume a direção por reunir mais habilidades para conduzir a equipe aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.



✚ **Consequência:** a equipe participa, colabora e se sente segura, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

A liderança é uma questão de redução de incerteza e insegurança de um grupo. É um processo contínuo de decisões, acertos e erros que permite à empresa buscar seus objetivos. O poder é o exercício da liderança, mas não há uma forma certa ou incorreta. Há a forma adequada. Diante disso, o líder ideal é aquele que se ajusta a sua realidade. Um bom líder consegue se moldar a cada situação, momento, ou grupo de trabalho.

Liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal. Integridade tem custo. Um custo que, é muitas vezes insuportável para pessoas “comuns”. É por isso que chefes são comuns, líderes são raros. É por isso que existem muitas empresas de sucesso, mas pouca gente feliz lá dentro (NOBREGA, 2006, p. 18).

### 3. TRABALHO EM EQUIPE



O *trabalho em equipe* passa a ser percebido como um diferencial nas organizacionais pela rapidez nas informações, melhoria nos processos,

comprometimento e eficácia. Por isso da necessidade e importância de um processo de recrutamento e seleção implantado e bem realizado. Depois de realizado o processo de recrutamento e seleção, com a definição do candidato escolhido que melhor se adequou a vaga, busca-se integra-lo a equipe.

Para que a organização obtenha os resultados almejados, através de seu capital que são as pessoas é fundamental que as mesmas saibam trabalhar em equipe, o objetivo é reorganizar os indivíduos para que desempenhem tarefas coletivas, somando e pensando o fazer coletivo, transformando conhecimento tácito em explícito. Conforme o pensamento de (Robbins 2009) uma boa equipe de trabalho é aquela que consegue gerar sinergia positiva por meio do esforço coordenado, onde os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais. Castro (2002) nos traz a reflexão de que o desenvolvimento de uma equipe se dará em função do estilo do seu líder, de seus liderados bem como suas crenças, valores, cultura da organização e modelos mentais. Quando se obtém colaboradores trabalhando em conjunto e compartilhando responsabilidades, temos um trabalho em equipe.

A respeito disso (MARRAS, 2000) discorre que no trabalho em equipe são os próprios indivíduos que resolvem eventuais desvios que ocorrem entre eles, sejam técnicos ou comportamentais. Todos trabalham na tarefa de todos, havendo um comprometimento total nos resultados gerais. A realidade hoje mostra que para uma equipe exista, primeiramente é necessário haver uma transformação individual, pessoal e de valores para posteriormente as interpessoais, com uma maior autoconsciência e na busca da solidariedade verdadeira, tornarem-se equipes (CASTRO, 2002).

Para (RICO, ALCOVER DE LA HERA e TABERNERO 2010, p. 47), as equipes comportam a diversidade de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências cuja integração permite oferecer respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e resultados esperados, promovendo rendimento e melhorando a satisfação de seus integrantes. Essa é a sabedoria dos coletivos: sua capacidade de dar conta dos resultados a partir das interações entre seus membros.

### 3.1. EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Muito do sucesso de algumas organizações deve-se ao desempenho de suas equipes. Gil (2001) relata que **equipes autogerenciadas** são capazes de aumentar a produtividade e a qualidade para as organizações, sendo uma importante resposta ao desafio da competitividade. Para transformar esse conceito em realidade faz-se necessário, organizar as pessoas em equipes, investir em treinamentos constantes, informações, feedbacks, bem como materiais informativos. Uma equipe é considerada de *alta performance* quando é capaz de atingir ou superar os objetivos organizacionais e para que isso ocorra é necessário desenvolver pessoas.

Porém para Gil (2001) desenvolver pessoas não é apenas lhes proporcionar conhecimentos e habilidades, mas sim dar-lhes a possibilidade para mudar, desenvolver novas atitudes, mudar antigos hábitos, buscar novos conhecimentos em vista de tornarem se melhores naquilo que fazem.

Segundo (CASTRO, 2001) uma equipe de alto desempenho é aquela que encontrar significado no seu trabalho e deve haver aderência dos valores pessoais aos valores da organização. Conforme o ponto de vista de Wagner (2004) os níveis de desempenho estão relacionados a motivação e a capacidade do indivíduo para o cargo. Quanto mais alta a motivação e a capacidade maior serão o desempenho do mesmo. Outro ponto a ser levado em consideração sobre o desempenho é até que ponto o colaborador se sente comprometido com a meta, bons resultados só são obtidos com colaboradores extremamente colaborativos e comprometidos independente da dificuldade da meta.

Para compreender a eficácia das equipes é preciso identificar os principais fatores que a influenciam a fim de direcionar as intervenções sobre as variáveis, entradas e de processos (LOURENÇO, 2002; HACKMANN et al., 2000; RICO, ALCOVER DE LA HERA & TABERNERO, 2010). Desse modo, desenvolver uma compreensão de como as equipes interagem com vistas a atingir os objetivos compartilhados é fator crítico de sucesso organizacional (SALAS et al., 2007).

#### 3.1.2. COACHING

O **coaching** tem sua origem nos Estados Unidos, a palavra coach foi trazido através do esporte e significa **treinador ou técnico** - sua função é incentivar a equipe alcançarem seus objetivos por meio de suas habilidades. A palavra coachee é inglesa e significa carruagem, ou seja, transportar, favorecer a saída de um estado atual para um estado mais satisfatório. É uma parceria, um processo criativo, um provocador de pensamentos e de autoconsciência, inspirando pessoas a maximizarem seu potencial pessoal e profissional. *“Coaching pode ser definido como um processo que busca aumentar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo positivamente, utilizando-se de metodologias, ferramentas e técnicas em uma parceria sinérgica”* (MARQUES, 2013).

Coaching é uma parceria colaborativa entre coach e um aprendiz, conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão, que capacita o aprendiz a um processo de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como a realização de resultados extraordinários (CHIAVENATO, 2002, p. 43).

Entende-se que o **coaching**, tem seus pilares de sustentação alicerçados no presente e futuro, buscando trabalhar com metas para a realização dos objetivos. É fazer com que o coachee perceba por si próprio seu talento e como pode realizar seus sonhos, é um processo de autoconhecimento e mudança, é auxiliá-lo a aprender ao invés de ensiná-lo. O processo de coaching envolve pelo menos duas pessoas, o coach considerado como aprendiz, durante o processo se agrega valor, as partes interagem entre si, desenvolve-se competências e estimulam-se potencialidades. O coach lidera, guia, treina e desenvolve, estimula e impulsiona o coachee.

### 3.1.3. O COACHING NO DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES



Buscando diferencial competitivo as organizações sentem a necessidade de atualização e desenvolvimento constante de suas equipes, aprimorando suas competências. Partindo desse ponto grande parte das organizações se utiliza das técnicas e métodos de coaching para a obtenção de seus objetivos. Para a realização de um bom treinamento é necessário identificar as lacunas existentes nos processos e assim definir por onde começar.

Conforme o entendimento de Marques (2014) o primeiro passo é aproximar-se das pessoas e de seus desafios. Sendo necessária habilidade de relacionamento e a sensibilidade para entender o comportamento humano, visto que o indivíduo só irá confiar no coach no momento que sentir sua empatia. Quando a empresa decide treinar e desenvolver seus colaboradores, estes melhoram seu desempenho em realizar uma determinada tarefa, sendo assim a organização obtém melhores resultados, diminuindo retrabalho, reduzindo custos e aumentando a produção.

O processo de coaching acontece através de perguntas elaboradas pelo coach, que faz com que o coachee reflita sobre sua situação problema e encontre por si próprio as estratégias para solucioná-la - e ainda, quem apresenta as soluções é o próprio coachee (FIGUEIREDO, 2009).

O **coach** representa uma possibilidade de ajudar a libertar parte do potencial dos colaboradores, revelando talentos e valores. Assim, é possível alcançar um novo nível de performance, mais elevado que o anterior, pela identificação de metas e objetivos. Estes devem ser convertidos em incumbências e alvos específicos



(DRUCKER, 2001). Dá-se início ao processo com conversas individuais, nas quais são feitos questionamentos, que auxiliam a rastrear as reais causas dos problemas, no final de cada encontro é definido uma tarefa como tema de casa que deve ser realizada até o próximo encontro, sendo assim possível identificar os gaps do indivíduo e da equipe, (MARQUES, 2014).

Outro fator importante para o desenvolvimento de coaching em equipes de alta performance é o tempo, o tempo é um recurso limitante, ele é totalmente irrecuperável na vida. Todas as atividades que realizam durante o dia exigem empenho e isso leva a conclusão de que realizações e a eficácia são definidas, ou limitadas, pela forma como gerenciam o tempo, que é o fator limitante. Se não gerenciar o tempo de forma adequada, não será possível alcançar uma performance diferenciada, sendo assim subentende-se de que o gerenciamento do tempo é a base da eficácia pessoal Christian Barbosa (2008), fornece algumas dicas importantes sobre como fazer bom uso do tempo, baseado em três princípios básicos: Sentido, Realização e Execução.

Metas: é necessário dar sentido ao tempo, as metas devem estar direcionadas com propósitos de forma consistente, viável e aplicável na rotina; Planejamento: Quando as metas são definidas considerando o sentido do que deve ser feito, ocorreu a definição do que é importante e para onde vai, é necessário que ocorra o planejamento para a realização. Deve-se planejar as atividades em três períodos de tempo (anos, meses e semana) e focar qual é a prioridade; Organização: como fase complementar, organizar o ambiente físico e digital e identificar quais são os inimigos consumidores do tempo disponível; Execução: Priorizar a rotina, com base nas fases anteriores, bem como manter o foco independente das interrupções (CHRISTIAN BARBOSA, 2008).

O mercado de trabalho vem sendo marcado por grandes mudanças, uma delas é que passou-se a exigir muito mais do indivíduo do que conhecimento técnico, o mesmo necessita cada vez mais desenvolver habilidades como: comunicação, trabalho em equipe, compreensão de si, comportamento mais humanizado, empatia, inteligência emocional entre outros (MARQUES 2014). Segundo o entendimento de (MARQUES 2014) o coaching aliado com a dinâmica de grupo se caracteriza em uma excelente estratégia para potencializar o desenvolvimento de competências, trata-se de um treinamento comportamental que tem como foco a alta performance no desenvolvimento de competências, buscando assim atingir resultados extraordinários tanto na vida pessoal como profissional.

O treinamento busca desenvolver nos indivíduos um maior autoconhecimento, autoconfiança, intensificar responsabilização pela mudança, habilidades em lidar com as emoções, alinhar missão, visão, valores e crenças, potencializar conquistas, performance, entre outros. Sendo realizados encontros semanais, utilizando técnicas e ferramentas específicas (MARQUES, 2014).

Um outro assunto que permeia por entre as organizações é o desenvolvimento do trabalhador a cerca de si mesmo. Conhecer-se, saber sobre si, compreender suas fraquezas e suas potencialidades, entender sobre valores e crenças, identificar suas próprias crenças e seus próprios valores e ainda utilizar o auto conhecimento como um gerador de motivação para si e para os que o rodeiam.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste contexto foram mostrados estilo de liderança suas peculiaridades, vantagens e desvantagens. O líder poderá utilizar todos os estilos de liderança, de acordo com a necessidade, a tarefa e as pessoas. Cabe a cada bom líder saber equilibrar estas práticas e quando aplicá-las. Não existe um estilo ideal, único e definitivo de liderar. O melhor estilo que o líder deve adotar, com uma pessoa ou um grupo, é o que mais se ajuste ao nível de desenvolvimento das pessoas que ele deseja influenciar. Uma boa liderança é sempre notada pelos seguidores, se estes estão motivados e alcançam os objetivos pretendidos, é sinal que há um bom líder orientando o grupo.

O líder deve conciliar os interesses da organização ao da equipe de trabalho objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento.

Portanto, independente do seu próprio estilo, ser líder implica em saber exercer a liderança e essa se faz no dia a dia, junto à equipe de trabalho. Assim, saber conviver harmonicamente, tolerantemente buscando o equilíbrio torna-se um dos primeiros degraus para quem quer ser um verdadeiro líder. Se um líder trata todos seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente.

Um líder deve conhecer seu pessoal e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um de seus colaboradores. Pode-se dizer que a liderança está ligada com a forma que o líder desempenha suas funções perante sua equipe. Respeito ao indivíduo, essa é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito. O líder é totalmente o oposto do chefe, ele consegue fazer com que as atividades maçantes se tornem em atividades prazerosas, ele conduz a sua equipe com leveza, seu comando é claro e objetivo, ele tem a plena consciência de que não está neste cargo para se envaidecer e tampouco para competir com o seu conhecimento com os seus liderados.

Ele passa confiança para a sua equipe, ou seja, os membros da equipe se sentem à vontade para perguntar, para não entender, para ousar, porque sabem que não serão ridicularizados. A eficácia do estilo do líder depende da situação em que é usado, segue-se que qualquer um dos estilos básicos pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação ou do impacto sobre o meio. É a interação de determinado estilo com o ambiente, que produz o grau de eficácia ou ineficácia. Podemos conceber então, que o estilo do líder é um estímulo particular, e a resposta a esse estímulo é que poderá trazer o alcance à resultados superiores.

Hoje o processo é formalizado e padronizado, porém ainda há muito que se desenvolver no que tange a área de *Gestão de Pessoas*, a pessoa responsável pela execução deste processo utiliza constantemente a ferramenta do *coaching* para a execução de todo o processo, pois afirma que se obtém uma maior assertividade na escolha e durante todo o processo de ambientação e desenvolvimento dos novos colaboradores, o que implica em ganhos para a organização e para os indivíduos. Indubitavelmente o objetivo do tema de estudo deste artigo foi alcançado, pois se concluiu o quão importante é um processo de recrutamento e seleção para a formação de uma equipe de alta performance, com a utilização das técnicas do coaching. E entendeu-se que desta maneira a organização gera resultados, sendo um diferencial competitivo no mercado.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BLANCHARD, K; CAREW, D; CAREW, E. P. O gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASTRO, Alfredo P. De. Manual de Gestão de pessoas e Equipes: Operações, volume 2 Gustavo e Magdalena Boog (coord.) – São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHARAN, Ram. O líder criador de líderes. Rio de Janeiro. Campus Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Ildebrando. Gerenciando pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CUSINS, Peter. Gerente de sucesso. São Paulo: Clio, 1994.

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.

DRUCKER, Peter. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

FIGUEIREDO, Paula, 2009. A cultura de coaching e o papel do líder-coach nas organizações. Disponível no site: [http://cms.coachingportugal.com/FileUpload/e1909c96-d283-414b-bcda799a23f98c0a\\_27\\_1\\_2009.pdf](http://cms.coachingportugal.com/FileUpload/e1909c96-d283-414b-bcda799a23f98c0a_27_1_2009.pdf). Acessado em 13/09/2016.

GIL, Antônio Carlos. 2001. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. ISBN 978-85-224-2952-3 GIL, Antônio Carlos. 2002. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas.

HUNTER, James C. O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

\_\_\_\_\_. A força e o poder das equipes: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, José Roberto. 2014. Recrutamento de pessoas e seleção utilizando o coaching. [Online] Disponível em: Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/recrutamento-e-selecao-de-pessoas-utilizandoo-coaching/#> Acesso em 08 Set. 2016.

MARQUES, José Roberto. Coaching: desenvolvimento pessoal e acelerando resultados/José Roberto Marques. – 1.ed. – Goiânia: Editora IBC, 2014.

MARQUES, José Roberto. Leader Coach – Coaching como Filosofia de Liderança – São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

MAXWELL, J. C. As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007

. \_\_\_\_\_. Você nasceu para liderar: o maior treinador de líderes da atualidade ensina os segredos para desenvolver o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.



MOSCOVICI, Fernando. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NOBREGA, Clemente. Empresas de sucesso, pessoas infelizes? Rio de Janeiro: Senac Rio, 2006.

OLIVEIRA, Jayr. Liderança: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

PREE, Max de. Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. Por que as equipes não funcionam. Rio de Janeiro. Campus, 1997. SANTANNA, Vangevaldo B. Portal da administração. 2011. Disponível em: . Acesso em: 28 jun. 2017.

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

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

TOURINHO, N. Chefia, liderança e relações humanas. Belém: Fiepa, 1981.