

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

EDGAR ROSSI ESTEVES

O LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA NA FORMAÇÃO DE EQUIPES EFICAZES

São Paulo
2012

EDGAR ROSSI ESTEVES

O LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA NA FORMAÇÃO DE EQUIPES EFICAZES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como um dos requisitos para a obtenção do título de Especialista de Gestão de Projetos.

São Paulo
2012

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por todo incentivo, ajuda, apoio e motivação nos momentos mais difíceis dessa etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, de forma geral, a todos que me ajudaram neste trabalho de pesquisa.

Ao Nosso Senhor Jesus Cristo por me permitir estar hoje aqui.

Ao Mackenzie por nos conceder a estrutura necessária para desenvolver este trabalho.

EPÍGRAFE

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em
pessoas comuns.”
(Abraham Lincoln)

RESUMO

Atualmente o papel do líder está, cada vez mais, em evidência devido à necessidade crescente de criação e gestão de equipes mais eficazes e competitivas, porém não é tarefa simples encontrar este líder dentre tantas pessoas que atuam no mercado de trabalho. O processo de formação de equipes mais eficazes vem sendo encarado, hoje em dia, como uma grande necessidade das empresas em um cenário altamente competitivo. No atual estágio corporativo, uma empresa só consegue oportunidades de sobressair no mercado se possuir eficácia suficiente para realizar entregas com qualidade em menor prazo e também eficiência suficiente para fazer mais com menos. Para almejar tal posição, a formação destas equipes depende fundamentalmente de uma gestão de pessoas onde se priorize o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores e este papel cabe ao líder destas equipes. A pesquisa está baseada em 3 (três) pilares principais: O líder, as competências do líder e as equipes eficazes. Apoiados nestes pilares de estudo o trabalho propõe analisar se o líder realmente pode influenciar no aumento da eficácia de equipes através do desenvolvimento dos membros destas. O estudo foi construído com base em literaturas específicas de liderança, motivação e formação de equipes de modo a permitir uma maior percepção da importância do líder nas organizações.

Palavras-chave: Liderança, competências, equipes eficazes, desenvolvimento de equipe.

ABSTRACT

Nowadays, the roles of the leaders are becoming more in evidence due to the increasing necessity for creating and managing more effective and competitive teams, but it is not a simple task to find this leader among many other people that act in the business market. The process of forming more effective teams has been seen, nowadays, as a great need for companies in a highly competitive scenario. At the current enterprise stage, a company only has opportunities to overcome in the market if it has sufficient efficacy to perform deliveries with quality in the shortest time and also being efficient enough to do more with less. To target such a position, the formation of these teams depends crucially on management of people where it prioritizes the development of skills of the employees and this role falls to the leader of these teams. The research is based on three (3) main pillars: the leader, the skills of leadership and effective teams. Supported in these pillars of study, the project aims to analyze if the leader can really influence the increase of the effectiveness of teams through the development of these members. The study was built based on specific literature of leadership, motivation and team formation to allow a greater awareness of the importance of leaders in organizations.

Keywords: Leadership, skills, effective teams, team development

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTILOS DE LIDERANÇA.....	25
FIGURA 2 - LIDERANÇA ORIENTADA PARA A TAREFA.....	25
FIGURA 3 - LIDERANÇA ORIENTADA PARA AS PESSOAS.	26
FIGURA 4 - LIDERANÇA BIDIMENSIONAL.	27
FIGURA 5 - INTENSIDADE, DIREÇÃO E TEMPO.	28
FIGURA 6 - OS MOTIVOS DA MOTIVAÇÃO.....	29
FIGURA 7 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	30
FIGURA 8 - PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	33
FIGURA 9 - COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL.	35
FIGURA 10 - AMADURECIMENTO NO CICLO DE VIDA DA EQUIPE	53

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - IDENTIFICAÇÃO DE PAPÉIS.....	15
TABELA 2 - DESDOBRAMENTO DO CHA	17
TABELA 3 - QUALIDADES DE LIDERANÇA - NO SENTIDO AMPLO.....	19
TABELA 4 - UM RÁPIDO CURSO DE LIDERANÇA.	39
TABELA 5 - CICLO DE VIDA DE EQUIPES	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS: PRINCIPAL E SECUNDÁRIOS DA PESQUISA.....	11
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2 O LÍDER.....	14
2.1 IDENTIFICANDO PAPÉIS.....	14
2.2 TIPOS DE PODERES.....	15
2.3 DEFININDO COMPETÊNCIAS.....	16
2.4 CARACTERÍSTICAS E QUALIDADES DO LÍDER.....	17
2.5 LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	21
2.5.1 LIDERANÇA.....	22
2.5.2 MOTIVAÇÃO.....	27
2.5.3 COMUNICAÇÃO.....	32
2.6 AS FUNÇÕES DO LÍDER.....	37
2.6.1 DEFINIÇÃO DA TAREFA.....	37
2.6.2 PLANEJAMENTO.....	38
2.6.3 INSTRUÇÕES.....	39
2.6.4 CONTROLE.....	39
2.6.5 AVALIAÇÃO.....	40
2.6.6 ORGANIZAÇÃO.....	41
3 A EQUIPE.....	43
3.1 COLABORADOR X FUNCIONÁRIO.....	43
3.2 FUNÇÃO X CARGO.....	44
3.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	45
3.3.1 COACHING.....	46
3.3.2 EMPOWERMENT.....	47
3.4 TRANSFORMANDO GRUPOS EM EQUIPES.....	47
3.5 DIFICULDADES ENCONTRADAS EM EQUIPES.....	49
3.6 CARACTERÍSTICAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.....	50
3.7 FORMAÇÃO DE EQUIPES.....	51
4 CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

1 INTRODUÇÃO.

Durante muitos anos, o conceito de gestão de equipes era totalmente diferente do que é considerado como “melhores práticas” hoje em dia. Havia (e ainda há) a figura do chefe, a pessoa autoritária, que enfoca a administração, gerencia através de ordens, é voltado para o curto prazo e principalmente limita e define a área de atuação dos subordinados.

Com as recentes mudanças no cenário corporativo, onde foca-se o aumento de competitividade entre as empresas, para conseqüente sobrevivência das mesmas, viu-se a necessidade de desenvolver equipes cada vez mais eficazes, capazes de aprender mais e desenvolver resultados melhores.

Em um mercado competitivo e dinâmico como o que as organizações estão enfrentando neste início de século XXI, as organizações precisam implementar estratégias que as tornem mais competitivas e prontas para aproveitar as oportunidades proporcionadas pelas mudanças, procurando obter os melhores resultados através de seus recursos humanos. (SOUZA, 2010, p. 1)

Diante deste paradigma, surgiu o papel do líder de equipes, cuja responsabilidade é incentivar e desenvolver os colaboradores, a fim de obter dinamismo e assertividade no resultados.

Os líderes apresentam uma série de qualidades e características específicas, sendo que precisam desempenhar uma série de funções e atribuições enquanto líderes, para formar e gerenciar equipes de alto desempenho nas organizações. (SOUZA, 2010, p. 1)

Justifica-se o tema devido à necessidade de entender e aumentar o conhecimento em relação à importância do líder na formação de equipes de alto

desempenho no cenário empresarial atual, a fim de entender quais as características, habilidades, competências, atitudes e funções que este deve desenvolver de modo a tornar a sua equipe mais eficaz.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.

A palavra liderar, etimologicamente, significa conduzir. O líder é aquele que conduz o grupo. Conduzir pode ser compreendido como a ação de mostrar o caminho, de orientar os esforços dos membros do grupo para o alcance de objetivos comuns. Logo, fica claro que não há líder sem seguidores. (SOUZA, 2010, p. 1)

Lacombe e Heilborn (2003, p. 348) afirmam que

liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios.

Para toda equipe, deve haver um líder, para incentivar, motivar, desenvolver e assistir os membros, permitindo que estes se desenvolvam de uma forma harmoniosa em prol das necessidades estratégicas da empresa.

Devido a esta necessidade, o problema da pesquisa que baseará este trabalho, se resume à seguinte questão:

Qual a importância do líder na formação de equipes eficazes?

1.2 OBJETIVOS: PRINCIPAL E SECUNDÁRIOS DA PESQUISA.

O objetivo principal deste trabalho é indicar quais as funções do líder e qual a influência que o líder pode ter na formação de uma equipe eficaz. Tem-se como

intuito mostrar as referências e fatos que comprovem se o líder pode, ou não, aumentar a eficácia de uma equipe, seja esta de pequeno, médio ou grande porte.

Este trabalho não tem por objetivo inovar, mas sim, apresentar de forma objetiva e simples as grandes referências literárias sobre o tema e, neste caso, mostrar o motivo da necessidade e importância da figura dos líderes no ambiente empresarial.

Como objetivos secundários pode-se destacar:

- (1) Revisar a literatura sobre a relevância do líder na formação de equipes eficazes.
- (2) Identificar as principais competências e características que um líder deve possuir.
- (3) Contribuir e agregar valor científico para as pesquisas referentes à formação de equipes eficazes.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.

O trabalho está dividido em quatro seções. Os pilares de estudo serão abordados em seções específicas para facilitar tanto o detalhamento quanto o entendimento dos assunto abordados e seus conceitos. Tem-se, portanto:

1. Introdução.

Serão apresentados os seguintes itens da pesquisa: definição do tema e do problema da pesquisa, o objetivo principal e os secundários da pesquisa e a justificativa para tal.

2. O líder.

Apresentam-se os principais conceitos e definições do líder, as características de um líder eficaz, uma breve ênfase em liderança, motivação e comunicação e as demais competências para o exercício deste papel.

3. A equipe.

Apresentam-se os conceitos e a definição do que é ser uma equipe, a diferença entre equipe e grupo e como lidar com os membros para alcançar maior eficácia.

4. Conclusão.

Sintetiza as principais considerações referentes ao desenvolvimento do trabalho.

2 O LÍDER

Segundo Souza (2010, p. 6), “o líder é o guia, tem iniciativa nas situações onde os demais vacilam, os demais se sentem seguros com a sua presença”.

O líder é a pessoa responsável por fazer com que uma equipe funcione. Ele é a pessoa que, geralmente, serve de exemplo aos demais e que guia as ações da equipe como um todo.

Karlöf (1994, p.115) define três pontos para o líder: “fornece diretrizes para o que deve ser feito, faz com que as pessoas cooperem e fornece a energia necessária para alcançar as metas fixadas”.

Souza (2010, p. 6) diz também que o líder “é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa”.

O líder, não necessariamente foi designado para esta função. Ele pode obtê-la espontaneamente, de modo informal, por ser uma pessoa de personalidade, que transmite confiança, integridade e transparência às pessoas próximas. Por este motivo, é “eleito”, mesmo não tendo a função ou cargo afirmado de modo formal.

Já em outros casos, uma pessoa detém a liderança devido à sua posição dentro de uma empresa, por estar hierarquicamente acima das demais pessoas de sua equipe.

2.1 IDENTIFICANDO PAPÉIS

Dentro de uma organização destacam-se alguns papéis de poderes, ou seja, as pessoas que tem poderes para comandar a organização. São estes papéis que direcionam o caminho que a empresa irá tomar, pois estes são representados por pessoas de maior influência e poder dentro de uma empresa.

Segundo Macêdo, Rodrigues e Johann (2007), existem três papéis principais: o chefe, o gerente e o gestor-líder.

Chefe	Alguém investido de autoridade formal que ocupa cargo previsto na estrutura organizacional e que tem autonomia para representar, comandar e decidir, no âmbito de sua função;
Gerente	É a figura do chefe reforçada pelos conhecimentos e pelo exercício pleno das funções administrativas;
Gestor-líder	Aquele que, no exercício de qualquer função de comando permanente ou temporária, formalmente designada ou não, é capaz de influenciar a equipe e, sendo por ela legitimado, representá-la e conduzi-la numa determinada situação – por exemplo, a coordenação de um projeto ou parte dele.

Tabela 1 - Identificação de papéis.
Fonte: MACÊDO, RODRIGUES e JOHANN (2007, p. 110)

2.2 TIPOS DE PODERES

Para assumir o papel de líder, a pessoa deve exercer algum tipo de poder sobre as demais, estes poderes, segundo Lacombe e Heilborn, podem ser distinguidos em três tipos:

“O poder legítimo é o conferido pela posição ocupada na organização” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.347). É o poder delegado às pessoas em cargos mais elevados na hierarquia organizacional, o qual possui subordinados.

“O poder referente corresponde à influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.347). Este poder é concedido de forma espontânea e, muitas vezes, informal à pessoa carismática, com caráter e personalidade marcante, que cativa os demais pelas suas qualidades.

O terceiro tipo de poder é “o poder do saber: baseado nos conhecimentos que a pessoa tem” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.347). Neste caso, a pessoa detém o poder pelos seus conhecimentos, experiência e capacidade em determinados assuntos. Ao se tratar de determinados conhecimentos onde a pessoa se destaca, ela ganha notoriedade, o que não necessariamente é algo bom, pois esta pessoa pode reter informações para si, de modo a manter esta vantagem e continuar com o poder para ela.

Este trabalho visa estudar os líderes destacados pelo primeiro e, principalmente, o segundo poder, o poder referente.

2.3 DEFININDO COMPETÊNCIAS

Segundo Gramigna (apud Leme, 2005, p.17), competência “é um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho”.

Rabaglio (apud Leme, 2005, p.18) apresenta a seguinte definição: “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”.

A relação entre as três definições dão origem à sigla CHA, que formam os pilares das competências.

A letra “C” significa Conhecimento, ou seja, o que é aprendido, seja em escolas ou faculdades, pela experiência profissional ou durante a vida de uma pessoa. “H” significa habilidade, segundo Leme (2005), é saber fazer algo com o conhecimento que o indivíduo possui. Por último, a letra “A” significa atitude, que segundo Leme (2005), é querer fazer algo exercitando a habilidade de um conhecimento.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Tabela 2 - Desdobramento do CHA
Fonte: LEME (2005, p. 18)

Os três pilares devem estar interligados, pois sem um deles, os outros não se completam. Sem Conhecimento, a Habilidade e a Atitude perdem o sentido, pois não há como ter atitude para exercer uma habilidade se não há conhecimento para saber o que fazer. Esta regra se aplica para as demais variantes permitidas para a sigla.

O líder que quiser se destacar deve possuir competências suficientes para fazer o melhor para a sua equipe. As competências devem estar desenvolvidas tanto no âmbito técnico, quanto no âmbito comportamental, ou seja, o líder deve ser completo, ou o mais completo possível. Deve aliar o conhecimento com habilidade e atitude para fazer tudo funcionar da melhor maneira.

2.4 CARACTERÍSTICAS E QUALIDADES DO LÍDER

Segundo Robbins (2002 apud SOUZA, 2010, p. 6) as qualidades que são características de bons líderes são:

Integridade: qualidade que faz com que as pessoas confiem em você;
 Entusiasmo: é uma característica geral dos líderes; Calor: uma personalidade quente e contagiante; Calma: transmite calma para os subordinados; Firme apesar de justo: a combinação de firmeza ou exigências e justiça.

As características do líder definem sua personalidade, o que atrai outras pessoas. Não há como ser líder se a pessoa não é íntegra ou se não possui autoconfiança, pois os demais não confiaram nele. Sem entusiasmo e calor, não

conseguirá contagiar os demais e sem calma, poderá atrapalhar a equipe e prejudicar o desempenho.

O líder tem que estar ciente das capacidades das pessoas sobre a sua gestão para alocar as pessoas certas para as tarefas certas, de acordo com os objetivos que devem ser alcançados e nos momentos de decisões ter calma e frieza para acertar nas suas escolhas.

Para Robbins (2002), para acompanhar as mudanças que estão ocorrendo com cada vez mais frequência no cenário empresarial, o líder do futuro deve observar todos os problemas que ocorrem ao seu redor e interpretar os seus significados. O líder também deve ser um bom ouvinte quando outros lhe dão idéias, ter empatia com o grupo e também respeitar este grupo quando estes apresentarem dificuldades em lidar com mudanças.

Lacombe e Heilborn (2003) acrescentam outra característica marcante do líder, a confiança em si mesmo. Além desta, o marechal Montgomery (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 351) afirmam que os líderes eficazes devem ser capazes de

ver com clareza os seus objetivos e se esforçar para alcançá-los; tomar decisões e ter calma na hora da crise; verificar o cumprimento das ordens; julgar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos nos momentos certos; compreender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto.

O líder deve ter visão de futuro para prever ou se antecipar as mudanças de tendências e/ou das estratégias da empresa. Para se preparar para o futuro o líder deve ser atento também às pessoas ao seu redor. Todo bom líder, sempre leva em consideração as demais pessoas, pois estas podem passar informações, experiências ou conselhos valiosos. Cabe ao líder filtrar o que deve ou não ser levado em consideração.

Adair (2002) cita algumas qualidades essenciais ao líder que podem ser ditas como servir de exemplo para a equipe e saber mostrar as qualidades esperadas em seu grupo de trabalho.

Portanto o líder deve ser um modelo para equipe, pois muitas vezes é nele que as pessoas buscarão inspiração para poder trabalhar melhor e desenvolver mais. É nele que a equipe se espelhará no modo de conduzir um trabalho ou uma relação.

Estas qualidades podem ser necessárias para se tornar um líder, porém não é garantia de que possa se tornar um. Há pessoas com muitas qualidades, e que possuem todos os pré-requisitos para se tornarem bons líderes, porém por diversos motivos não assumem esta posição, seja por motivos internos da empresa quanto à própria vontade da pessoa. Mesmo pessoas com fortes relacionamentos interpessoais optam por não serem líderes de equipe, ou por não gostar, por não querer trabalhar liderando uma equipe ou por preferirem apenas trabalhar como membros de uma equipe.

Adair (2002) também cita outras qualidades de liderança em um sentido amplo.

Entusiasmo	Você consegue pensar em algum líder que não tenha entusiasmo? É muito difícil, não é?
Integridade	Essa é a qualidade que faz com que as pessoas acreditem em você. E confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos – sejam profissionais ou pessoais. "Integridade" significa tanto inteireza pessoal como a adesão a valores externos a você, principalmente bondade e sinceridade.
Firmeza	Muitas vezes os líderes são pessoas exigentes, sendo incômodo tê-los por perto, pelo fato de seus padrões serem muito elevados. Eles são obstinados e persistentes. Líderes querem ser respeitados, mas não são necessariamente populares.
Imparcialidade	Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Eles não têm favoritos. Eles são imparciais ao darem recompensas ou penalidades pelo rendimento.
Zelo	A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.
Humildade	Uma qualidade curiosa, porém própria dos melhores líderes. O oposto da humildade é a arrogância. Quem deseja trabalhar para um administrador arrogante? Os sinais de um bom líder são o desejo de ouvir as pessoas e ausência de egocentrismo.
Confiança	Confiança é essencial. As pessoas sentem a sua presença e, portanto o desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. Mas não se permita que a autoconfiança seja excessiva, que é o primeiro passo no caminho para a arrogância.

Tabela 3 - Qualidades de liderança - no sentido amplo.

Fonte: ADAIR (2002, p. 12)

Não tem como se tornar um líder sem ser entusiasmado. O líder é apaixonado pelo que faz, pelo que lidera, por vitórias e ótimos resultados e é fundamental transmitir esta paixão para todos os seus liderados. Sem entusiasmo, não é possível contagiar a equipe, que perderá a vontade e a paixão de realizar trabalhos melhores.

A integridade é outra qualidade fundamental para um bom líder. Este deve ser totalmente íntegro para que a sua equipe possa também compartilhar deste sentimento. Honestidade e sinceridade também se enquadram nesta qualidade. Não se aproveitar ou tirar vantagem dos demais e ser verdadeiro, certamente o ajudará a ser um modelo melhor para os demais. A falta desta qualidade, cedo ou tarde gerará sentimentos conflitantes na equipe que acarretará na perda de desempenho e possível desmembramento da equipe.

Firmeza também é um fator muito importante dentre as qualidades do líder, pois, em sua grande maioria são apaixonados por altas performances, vide o exemplo de Bernardinho, técnico da seleção brasileira de vôlei. Este possui pulso firme para lidar com diversos atletas e seus estrelismos e mesmo assim consegue fazê-los jogar em alto nível. É essencial não confundir firmeza com brutalidade, pois esta segunda gera assédio moral e certamente trará resultados ruins à equipe.

O líder deve ser imparcial, sem preferir um ou outro membro da equipe. Pode ocorrer de ter mais afinidade com um dos seus liderados, mas jamais deve favorecer este em relação aos demais. O líder deve saber lidar com as particularidades de cada um sem tratá-los de maneira diferente. O líder também deve saber, eventualmente, lidar com os conhecidos bajuladores, pois isto poderá ser ruim para a equipe, uma vez que os demais membros podem se sentirem excluídos.

Um bom líder deve zelar pela sua equipe, sabe entender os problemas que cada um dos seus liderados enfrenta e sempre que possível os auxilia na resolução de tais problemas. Importar-se com as pessoas demonstra significar se importar com a equipe e sempre querer o melhor para ela.

Mesmo estando em posição superior aos demais, o líder deve estar sempre aberto à outras opiniões e sempre ouvir sua equipe e aos demais, em busca de novos conhecimentos e experiências. Achar que já sabe tudo ou que os demais não sabem nada, demonstra arrogância, o que atrapalha o bom andamento da equipe.

Talvez uma das maiores qualidades do líder seja confiança, em si mesmo e nos demais. Confiar em si mesmo é saber que pode alcançar grandes resultados e sentir-se entusiasmado com isso. É acreditar que tudo é possível e fazer por merecer. Acreditar nos demais é saber que existe uma equipe para ajudá-lo a chegar lá. É saber repassar as atividades e saber que elas serão executadas pela sua equipe. Sozinho o líder não chegará a lugar nenhum.

2.5 LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Liderança, comunicação e motivação, sem dúvidas, são os três pilares principais para qualquer líder. Juntos eles se tornam a base das características mais importantes que o líder deve saber possuir.

Muitos dizem que estes são dons que poucas pessoas possuem, algo congênito, inerente à personalidade de cada pessoa.

Isto, em partes, é verdade, notam-se crianças que possuem estes pontos muito bem desenvolvidos mesmo em seus primeiros anos de vida. Muitos dos grandes líderes da humanidade possuíam estes traços. Porém engana-se que pensa que estas habilidades são para poucos, e que pessoas consideradas “normais” nunca as terão. É possível exercitá-las e desenvolvê-las, com muita prática, determinação e vontade.

Muitos líderes, historicamente reconhecidos, por sinal, utilizaram destas qualidades para construir grandes obras, realizar grandes feitos e conquistar grandes vitórias. Outros, por ganância, vaidade e egocentrismo, utilizaram tudo o que possuíam para algo destrutivo.

Independentemente das finalidades de seus propósitos, o que todos possuíam em comum é a grande habilidade de comunicação, motivação e liderança.

Porém engana-se que pensa que estas habilidades são para poucos, e que pessoas consideradas “normais” nunca as terão. É possível exercitá-las e desenvolvê-las, com muita prática, determinação e vontade.

2.5.1 LIDERANÇA

Conforme dito por Pounder e Coleman (2002 apud LINDO, 2003) a liderança é um dos temas mais relevantes da literatura sobre a administração e se mantém como um dos assuntos mais importantes no desempenho de uma empresa.

Macêdo, Rodrigues e Johann (2007, p. 109) definem liderança como “a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas.”

Em outra definição afirma-se que “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998 apud MACÊDO; RODRIGUES; JOHANN 2007, p. 110)

O conceito de liderança atualmente tem sido muito utilizado no ambiente empresarial devido à necessidade de se destacar na incessante concorrência de mercado.

Ganha vantagem quem consegue atingir a vanguarda das inovações tecnológicas e ganhos na eficiência operacional. Para tal, existem equipes trabalhando para atingir seus objetivos e, por trás da equipe, tem – ou deveria ter – uma pessoa para comandá-la e representá-la. Esta pessoa é o líder desta equipe, é ela que assume o papel da liderança, ou seja, ela que guia a equipe rumo às conquistas de resultados.

2.5.1.1 TIPOS DE LIDERANÇA

Dentro do conceito de liderança (assim como de poder) existe mais de um tipo, ou seja, modos diferentes de liderar uma equipe. Existem três tipos de liderança a ser destacados: Liderança coerciva, Liderança controladora e Liderança orientadora.

Nem todos os tipos os tipos de liderança são bons, como no caso da liderança coerciva, que se caracteriza quando o líder utiliza-se de coerção e sua

posição na hierarquia. É a liderança onde se utiliza a submissão, punições e pressões. É neste tipo de liderança onde surgem frases do tipo “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Segundo a definição de Rodrigues e Medeiros (2010, p. 19), a liderança coerciva

baseia-se no uso do poder de coerção e posição, que depende de alta quantidade de energia, procurando o maior controle possível sobre as ações e reações do liderado, o que tende a gerar passividade, alienação, despersonalização e reações lentas e estereotipadas aos atos influenciados.

É o tipo de liderança menos aceita atualmente, pois é feita através de ameaças e punições. Hoje em dia, em muitos casos, considera-se assédio moral por parte do líder utilizar este tipo de prática, pois pode gerar diversos efeitos negativos, tanto para a empresa quanto para o colaborador, que em muitos casos se torna predisposto à doenças principalmente neurológicas como depressão e baixa auto estima.

Este poder retirar a capacidade criativa da equipe devido ao autoritarismo e ao medo de que os membros desenvolvem de arriscar certas soluções, diminui a eficiência da equipe, pois faz com que os membros sintam-se desanimados para realizar novas tarefas e, conseqüentemente, resultam em maus resultados para a empresa.

O segundo tipo de liderança é a “Liderança controladora”, que tem como base maior na posição hierárquica, não se utilizando de coerção.

Neste tipo de liderança, Rodrigues e Medeiros (2010) dizem a liderança é exercida em sua maioria de forma impessoal e formal, baseando-se em normas e procedimentos.

Rodrigues e Medeiros (2010, p.20) afirmam que

a filosofia básica da liderança controladora é a falta de confiança nas pessoas, a crença de que existe apenas uma maneira de fazer as coisas

certas de que as pessoas são incompetentes, não tem vontade de trabalhar, daí a necessidade de controlar suas atividades.

Atualmente, este tipo de liderança ainda é muito utilizado em grandes fábricas, que possuem um processo mecânico e padronizado e que necessite de um controle maior em cima dos trabalhadores.

Este tipo de liderança não é eficaz em empresas e equipes que possuem foco de criação, resolução de problemas, planejamento e aumento de eficiência de processos.

Para estes tipos de equipes, tem-se buscado liderá-las através da liderança orientadora, o terceiro tipo de liderança e que tem por objetivo incentivar e criar sinergia na equipe para a execução de tarefas.

Este tipo de liderança tem características mais amigáveis, onde o líder tem a função de desenvolver, orientar, assistir e acompanhar cada membro, a fim de permitir que este aumente seu potencial e se torne mais eficaz, o que consequentemente gera melhores resultados para a empresa.

Rodrigues e Medeiros (2010, p.21), informam que na liderança orientadora

a energia distendida é menor do que nas anteriores, sendo o mesmo verdadeiro para o grau de controle exercido sobre os liderados. Essa assume a forma de acompanhamento, supervisão, orientação e esclarecimentos periódicos. Os relacionamentos face a face tendem a ser mais freqüentes, baseando-se mais no poder de conhecimento e conexão do que na posição de recompensa.

É neste terceiro tipo de liderança que o trabalho será focado, a liderança que permite o crescimento da equipe, que a torna eficaz de modo mais humano.

2.5.1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Além dos tipos de liderança citados acima, há também dois estilos de liderança, conforme citado por Maximiano (2004), a liderança orientada para a tarefa, liderança voltada para as pessoas e liderança bidimensional.

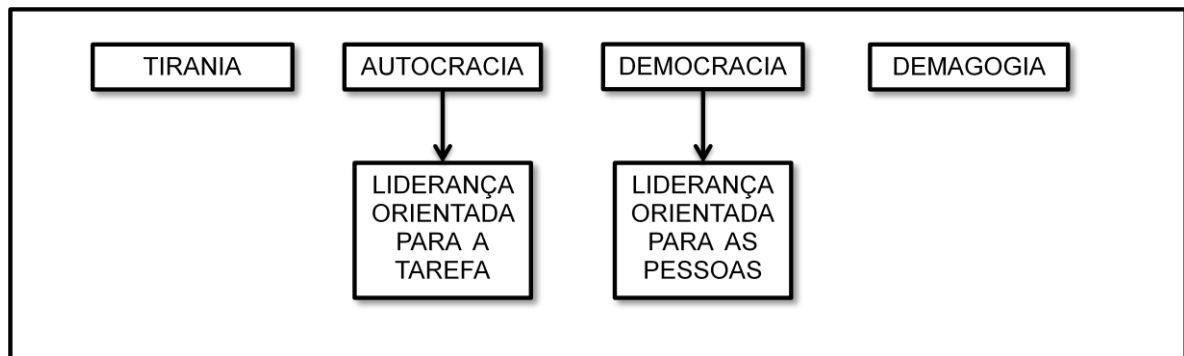


Figura 1 - Estilos de Liderança.
Fonte: MAXIMIANO (2004, p. 294)

A liderança voltada para a tarefa (mais autocrática) é a liderança em que o quem toma as decisões é o líder.

Neste estilo de liderança, Maximiano (2004) diz que o líder faz tudo sem consultas, ele decide o que será feito, pensando apenas nas tarefas que a sua equipe executa, concentrando-se no desempenho e nas necessidades de cumprir metas, mantendo-se distante da equipe.

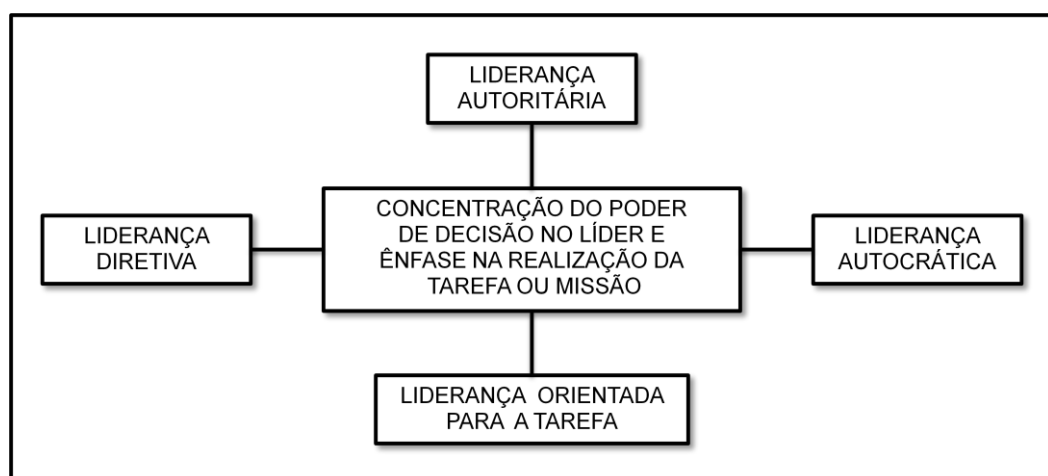


Figura 2 - Liderança orientada para a tarefa.
Fonte: MAXIMIANO (2004, p. 294)

Já na liderança voltada para as pessoas (mais democrática), é o estilo de liderança onde as decisões são compartilhadas pelo líder e pela equipe.

Neste estilo, o líder dá atenção à equipe, pedindo opiniões, ouvindo idéias e sugestões, incentivando a equipe a assumir responsabilidades e dedicando seu tempo à orientação da equipe. (MAXIMIANO, 2004)

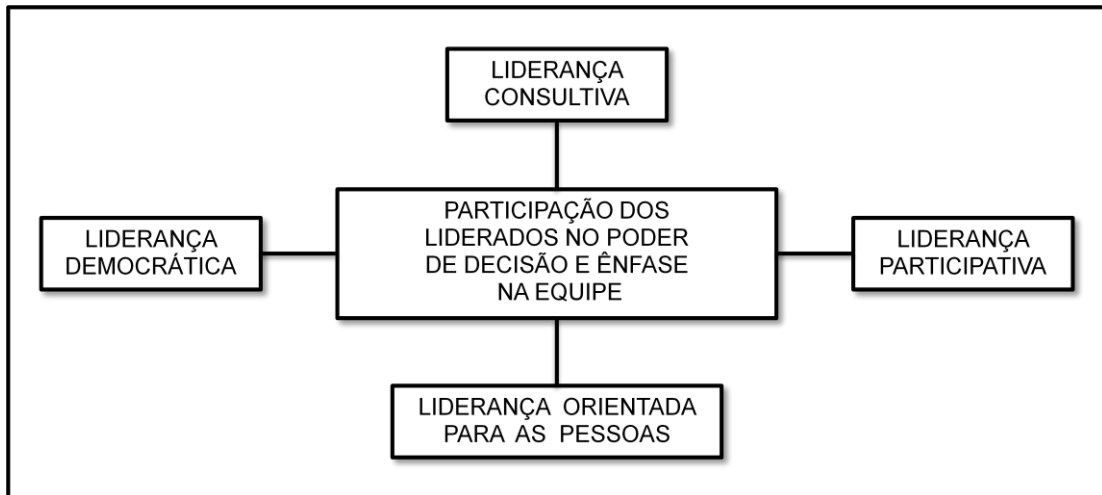


Figura 3 - Liderança orientada para as pessoas.
Fonte: MAXIMIANO (2004, p. 295)

Há líderes que conseguem conciliar os dois estilos de liderança, neste caso Maximiano (2004) dá o nome de liderança bidimensional.

A liderança bidimensional surge através da junção das lideranças citadas anteriormente, onde o líder se preocupa tanto com a tarefa quanto com as pessoas. O ideal é realizar ambas em alto nível, assim tanto as necessidades operacionais quanto as necessidades humanas são atendidas.

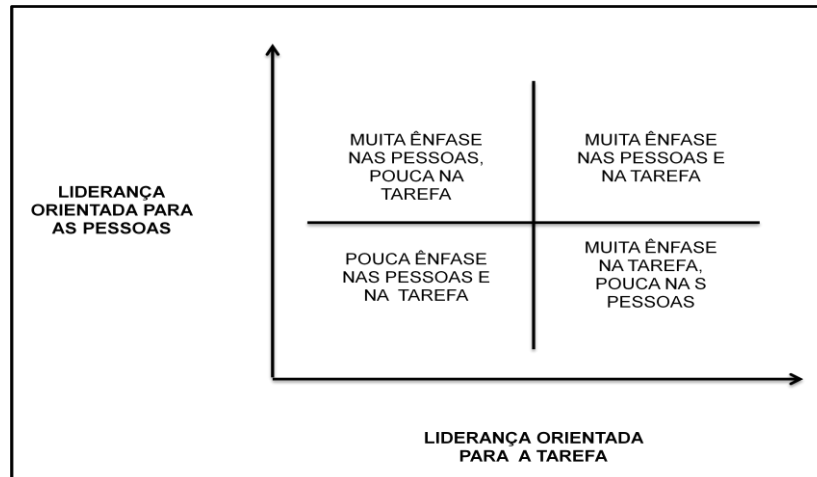


Figura 4 - Liderança bidimensional.
 Fonte: MAXIMIANO (2004, p. 297)

2.5.2 MOTIVAÇÃO

Motivação é o segundo pilar no qual o líder deve se apoiar. Rodrigues e Medeiros (2010, p.36) afirmam que “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.”

Cada pessoa se motiva de uma maneira diferente, pois cada um tem sua própria personalidade, cultura, valores e opiniões.

Ao encontrar algo motivador, a pessoa se direciona para este objetivo. Dependendo do quão forte é esta motivação, a intensidade da mesma pode ser maior ou menor, porém com o passar do tempo, a motivação diminui. Aquele fator motivacional perde força até deixar de existir. Isto pode ser entendido conforme Maximiano (2004, p.268), que classificou a motivação em três propriedades: “Direção: o objetivo do comportamento motivado; Intensidade: a magnitude ou força dos motivos e; Permanência: o tempo durante o qual a motivação se manifesta”.

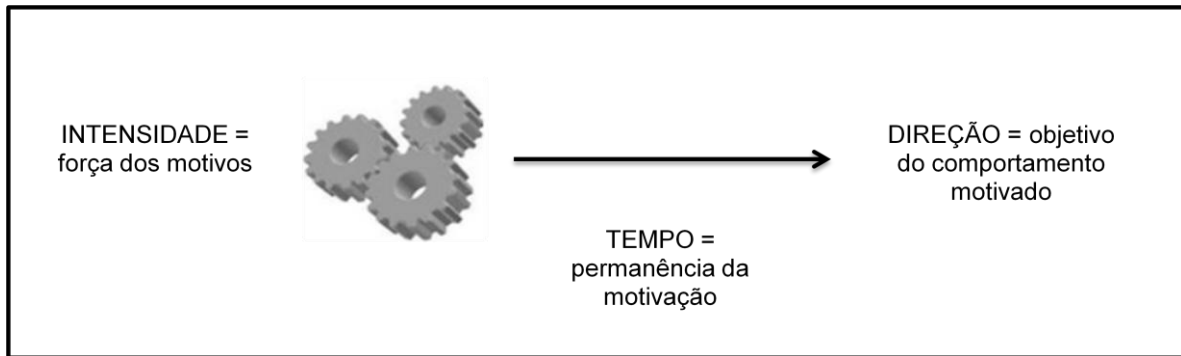


Figura 5 - Intensidade, direção e tempo.
Fonte: MAXIMIANO (2004, p. 268)

Para cada membro de uma equipe, há um fator motivacional diferente. Muitos se dizem motivados pelo dinheiro, porém isto não é regra, pode até ser considerado como exceção.

Há pessoas que se motivam com salários maiores, mas para outros o verdadeiro fator motivacional pode ser o desafio de realizar uma atividade complexa, o reconhecimento por um trabalho bem feito, a satisfação por ter conquistado um papel ou atividade de maior responsabilidade na equipe ou o crescimento dentro de uma empresa.

Em tese, as pessoas deveriam exercer funções e realizar atividades que as satisfaçam, porém isto nem sempre acontece. Muitos não trabalham no que gostam, muitos trabalham apenas pelo salário do final do mês, para atender seus propósitos e necessidades básicas, porém fazer o que não agrada, pode gerar insatisfação e permitir com que, em um determinado momento, a motivação e o rendimento caiam.

Cabe ao líder identificar o fator motivacional de cada membro da equipe, para fazer, dentro das possibilidades, com que este atinja os seus objetivos. Motivar a equipe é mexer com seus sentimentos e atitudes de uma maneira positiva, a fim de trazer o melhor de cada membro à tona. Porém, nem sempre é possível alinhar estas necessidades e expectativas.

Muitas vezes, por exemplo, não há como aumentar salários apenas para motivar um colaborador, ou delegar uma atividade complexa a alguém que não está preparado para executá-la. Neste último caso, o líder pode preparar a pessoa, a fim de que futuramente ela se torne preparada para tais atividades. Esta preparação deve ocorrer tanto na parte técnica, que envolve conhecimentos para realizar tal

função, quanto na parte psicológica, através de conselhos, assistências, conversas, trocas de experiências e apoio.

2.5.2.1 MOTIVAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Maximiano (2004) afirma que a motivação resulta através de dois fatores, os motivos (necessidades) de uma pessoa e os estímulos que ela recebe. Estes fatores são os motivos internos e os motivos externos.

Os motivos internos são

as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamento e menosprezar outros. (MAXIMIANO, 2004, p. 269)

Os motivos externos são “estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem as necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas.” (MAXIMIANO, 2004, p. 269)

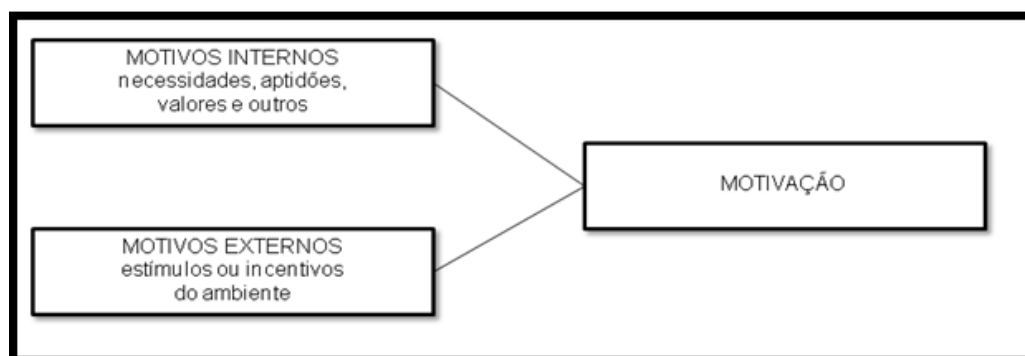


Figura 6 - Os motivos da motivação.
Fonte: MAXIMIANO (2004, p. 270)

A interação dos fatores internos e externos criam a motivação. Mesmo que alguém tenha valores, interesses e necessidades em alto grau, não será isto que

garantirá a motivação plena desta pessoa. Os fatores externos também tem o seu papel nesta estória. Se não houver estímulos suficientes, a motivação interna diminuirá. O líder deve prover estes estímulos, através do desempenho do seu papel, delegando atividades corretamente, aconselhando a equipe, acompanhando os trabalhos e assistindo no que for necessário.

2.5.2.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Existem diversas teorias motivacionais, umas das mais conhecidas é a Hierarquia de Maslow ou Hierarquia das Necessidades. Segundo Macêdo, Rodrigues e Johann (2007), Maslow baseou-se em cinco níveis de necessidades mais importantes, em ordem crescente seriam:

- Sobrevivência: são as necessidades básicas, como higiene, sono e alimentação.
- Segurança: é a necessidade de estar seguro, seja em relação à criminalidade quanto em seu emprego.
- Sociais: é ter amizades e frequentar certos círculos sociais.
- Ego: Possuir autoconfiança e auto-estima.
- Autorrealização: é o auge dos fatores motivacionais. Seria a conquista da satisfação plena através do autodesenvolvimento.



Figura 7 - Hierarquia das necessidades.
Fonte: MASLOW in: blogspot, 2002, s.p.

Segundo Macêdo, Rodrigues e Johann (2007), nesta teoria, apenas as necessidades que ainda não foram satisfeitas seriam fatores motivacionais. Não haveria possibilidade de alguém conquistar a autorrealização se passar fome. É necessário então ascender na pirâmide para assim conquistar a satisfação plena.

Outra teoria aceita é a dos Facilitadores Motivacionais. Segundo Byham (apud Macêdo, Rodrigues e Johann, 2007, p.100) “são três comportamentos que o gestor deve adotar na relação com a sua equipe, para facilitar a motivação das pessoas”. Estes comportamentos são: Manter ou aumentar a auto-estima, ouvir e responder com empatia e pedir ajuda para solucionar um problema.

Para manter ou aumentar a auto-estima de um indivíduo, o líder deve ser específico e sincero, elogiar quando deve elogiar, criticar construtivamente quando necessário, sempre com o objetivo de melhoria, nunca de depreciação. Ao elogiar, o líder deve dizer o porquê do elogio, mostrar o motivo do merecimento. Ao ser sincero, o reconhecimento é totalmente valorizado.

Segundo Macêdo, Rodrigues e Johann (2007, p.101)

ter empatia é procurar entender o que a outra pessoa está vivendo, imaginar-se em seu lugar para melhor captar sua experiência. Mostrar ao outro que ele está sendo ouvido e entendido estimula a cooperação, pois ele passa a perceber que seus sentimentos estão sendo levados em consideração. Responder com empatia não significa necessariamente concordar com o que o outro está dizendo

Um líder deve se colocar no lugar do seu liderado para poder entender o que esta pessoa está passando. Ouvir o que os outros têm a dizer, além de ser uma excelente qualidade do líder, mostra também que a equipe é importante, e isto é motivo de orgulho para os membros.

Seguindo esta linha, pedir ajuda para solucionar problemas pode ser outro fator de motivação para a equipe, pois estes poderão participar efetivamente dando sugestões e idéias.

2.5.3 COMUNICAÇÃO

O terceiro pilar fundamental para qualquer líder é a comunicação. Comunicar, segundo Rodrigues e Medeiros (2010, p.25), “é muito mais do que transmitir uma mensagem a alguém, esse alguém precisa entender a idéia que está sendo passada. Portanto, comunicação é transferência e compreensão.”

A comunicação é sem dúvida o principal meio nas relações interpessoais, é a ferramenta que permite ter relações sociais e transmitir mensagens, conhecimentos e experiências aos demais.

“Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é, sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, idéias ou emoções de uma parte para outra” (MACÊDO; RODRIGUES; JOHANN, 2007, p.73)

Boa comunicação hoje em dia é importantíssima para qualquer indivíduo, seja em sua vida pessoal, afetiva e profissional. As pessoas vivem de troca de experiências e conhecimentos, e isto só é possível como uma comunicação assertiva e eficaz, que só ocorrerá se o emissor conseguir mandar mensagens consistentes para o receptor e este, por sua vez, captar completamente o que foi passado pelo emissor.

Rodrigues e Medeiros (2010, p. 25) dizem que a comunicação “é muito mais do que simplesmente o ato da fala, pois ela envolve outros sentidos, que na maioria das vezes, não são considerados como importantes”

É errado pensar que comunicação é apenas verbal. A maior parte da comunicação é não verbal, ou seja, não se descreve em falas e sim gestos e comportamento. Se o comportamento não condiz com a fala, a mensagem poderá ser mal interpretada.

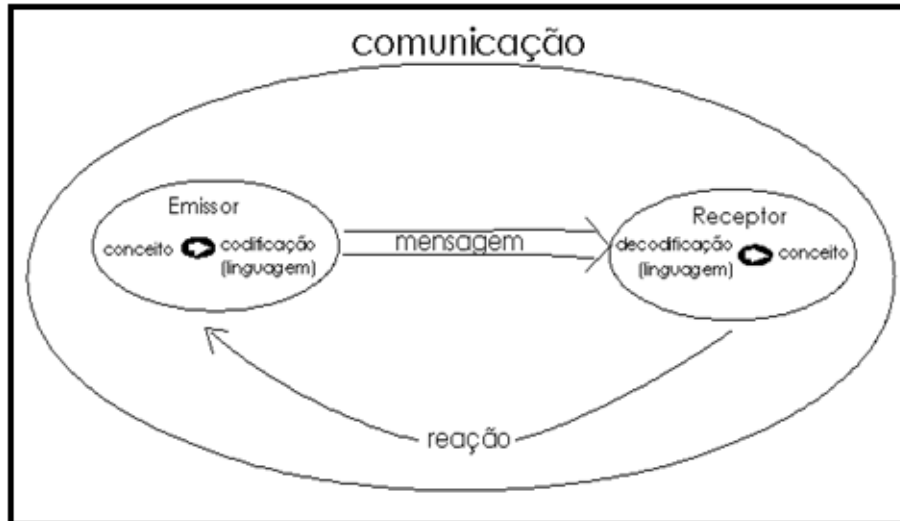


Figura 8 - Processo de comunicação.
 Fonte: RODRIGUES e MEDEIROS (2010, p.26)

Para entender a comunicação, principalmente no que se refere à parte escrita e verbal, é necessário entender alguns conceitos importantes. São eles: dados, informações e conhecimento.

2.5.3.1 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Setzer (2001) define dado como uma sequência de símbolos, que podem ser números, letras, imagens ou sons. Muitos dados sozinhos são incompreensíveis para qualquer um que os lê, pois não desconexos e não transmitem uma informação.

Diversos dados concatenados de modo correto correspondem a uma informação. A informação em si depende também do receptor, pois conforme Setzer (2001) explanou, a informação pode representar algo de importância para as pessoas, portanto, seu entendimento pode variar para cada indivíduo.

Ao receber diversas informações, o receptor adquire conhecimento, que é algo mais ainda mais pessoal, pois corresponde às experiências vividas por este receptor.

Se duas pessoas lerem uma palavra ou verem uma imagem sem contexto específico, estas podem não captar a mensagem que está sendo passada. Ao

contextualizar estes dados e transformar em informação e repassar para estas mesmas duas pessoas, ambas podem tirar conclusões diferentes, pois estas informações podem ser mais significativas para um do que para o outro. Ao receber diversas informações, o conhecimento gerado pode gerar diversas reações emocionais diferentes em ambos, devido às experiências e vivências de cada um.

Por este motivo, é importantíssimo que ao transmitir uma informação, o emissor deve ser o mais assertivo possível, para que todos os envolvidos possam entendê-la sem grandes discrepâncias.

2.5.3.2 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

O líder deve saber se comunicar muito bem, pois não há como gerir uma equipe sem que esta saiba o que fazer. Para isto, o líder deve ter bons relacionamentos interpessoais e isto se dará através da comunicação.

O tipo de comunicação mais importante, segundo Macêdo, Rodrigues e Johann (2007) é a face a face, pois além de permitir passar a mensagem desejada com mais facilidade ela permite ver a reação do receptor ao recebê-la. Porém, com tantos meios de comunicação utilizados hoje em dias nas empresas, como por exemplo, o email, telefone e apresentações, a frequência da comunicação face a face tem diminuído consideravelmente.

Através do email, não é possível receber uma percepção da compreensão do receptor com total clareza. Muitas vezes a mensagem é distorcida para quem a recebe. Isto gera conflitos de comunicação que podem atrapalhar tanto na realização de trabalhos quanto na gestão de pessoas.

Na comunicação interpessoal, Macêdo, Rodrigues e Johann (2007, p.81) dizem que ela deve atender aos seguintes objetivos:

informar, esclarecer e tirar dúvidas sobre determinado assunto; gerenciar pessoas e avaliar desempenhos e situações; ensinar algo e mostrar apoio e compreensão; influenciar e provocar a motivação nas pessoas e persuadir, convencer e negociar melhores condições.

2.5.3.3 COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL

Ao conversar com qualquer pessoa pessoalmente o emissor utiliza-se de dois tipos de comunicação, conforme dito anteriormente, a verbal e a não verbal.

A verbal, como o próprio nome diz é a falada, ou seja, as palavras que o emissor pronuncia ou escreve. A comunicação não verbal pode se dizer que são as atitudes e comportamentos durante a comunicação.

Segundo Macêdo, Rodrigues e Johann (2007, p. 82) estudos revelam que “7% da comunicação interpessoal podem ser traduzidos por palavras, pois 38% provêm da inflexão da voz, enquanto os restantes 55% resultam da expressão facial e da linguagem corporal”

Sendo assim, o líder ao comunicar-se com sua equipe, deve estar ciente de todo o potencial que ele deve atingir para sua mensagem ser transmitida com sucesso.

Ao receber uma mensagem, o líder também deve se comportar corretamente para expressar que a mesma foi recebida corretamente e para demonstrar também que este está preocupado com o que está sendo passado pela sua equipe.


Mensagens			Mensagens	
Positivas	Negativas		Positivas	Negativas
FACIAL			POSIÇÃO DO CORPO	
Sorriso.....	Lábios apertados		Braços abertos.....	Braços cruzados
Boca relaxada.....	Músculos da face tensos		Ereto.....	Pernas cruzadas inadequadamente
Alerta.....	Sorriso formal		Para frente.....	Ombros caídos
Pronto pra ouvir.....	Sobrançelas levantadas		GESTICULAÇÃO DAS MÃOS	
OLHOS			Mãos abertas.....	Tamborilar os dedos
Pupilas dilatadas.....	Olhar para baixo		Erguidas.....	Esconder a boca
Bom contato visual.....	Falta de contato visual		Mão no peito.....	Estalar os dedos
Olhos bem abertos.....	Olhar apertado		Toques.....	Punhos cerrados
CABEÇA				
Ereta.....	Balançar para frente e para trás			
Afirmar com a cabeça....	Cabeça caída, curva			

Figura 9 - Comunicação Não-Verbal.

Fonte: OSBOURNE (1999 apud MACÊDO; RODRIGUES; JOHANN, 2007, p. 83)

2.5.3.4 FEEDBACK

O *feedback* é um dos meios mais importantes e conhecidos de avaliação empresarial. Segundo Maximiano (2004, p. 337) “*feedback* significa realimentação – o retorno da informação para o emissor”. O *feedback* portanto, consiste em transmitir para o receptor informações sobre desempenho e comportamento com base no observado pelo emissor.

Esta é uma ferramenta crucial da comunicação e que permite a manutenção do bom desempenho da equipe, pois o líder pode repassar suas percepções e observações, a fim de alinhar a performance da mesma.

O *feedback* é uma via de duas mãos, ou seja, deve ser dado e recebido. O líder ao fazê-lo, deve também estar pronto para recebê-lo. Ser receptivo e usar esta ferramenta para seu próprio crescimento, faz com que um líder seja mais respeitado.

Existem dois tipos de *feedback*, o positivo e o negativo.

O *feedback* positivo “tende a enaltecer um processo ou aumentar o seu resultado.” (RODRIGUES; MEDEIROS, 2010, p. 67). Já o *feedback* negativo “tende a desvalorizar um processo aplicando seu resultado contra condições iniciais.” (RODRIGUES; MEDEIROS, 2010, p. 67)

O correto é o líder sempre dar *feedbacks* positivos, tanto ao elogiar por algo realizado, quanto para orientar o colaborador ou a equipe a melhorar.

O *feedback* possui alguns aspectos que devem ser respeitados. Reis, Tonet e Becker Jr. et al (2005), dizem que estes aspectos são: imparcialidade, aplicabilidade, especificidade, oportunidade e diretividade.

- Imparcialidade: não deve fazer julgamento de valores, tem que ser descritiva e mais motivadora do que impositiva.
- Aplicabilidade: o *feedback* deve se focar em algo que o receptor consiga melhorar em si mesmo.
- Especificidade: “ser o mais detalhado possível”.
- Oportunidade: deve ser feito o quanto antes e em local correto. Quanto mais próximo ao fato ocorrido melhor. O local deve ser privado. Não se deve dar *feedback* particular em público, principalmente se este não for positivo.

- Diretividade: não se deve repassar a responsabilidade pela aplicação do *feedback*. O líder deve dar o *feedback* e não repassar a responsabilidade para outra pessoa.

2.6 AS FUNÇÕES DO LÍDER

Além de todas as habilidades, características e personalidade, o líder também deve desempenhar funções administrativas para permitir o bom andamento dos trabalhos da equipe diariamente. Adair (2002) definiu estas diversas funções conforme explicado logo a seguir.

2.6.1 DEFINIÇÃO DA TAREFA

Segundo o Ferreira (1993, p. 526), o autor do Dicionário Aurélio, tarefa significa “trabalho que se deve concluir em determinado prazo”. Em todas as empresas há diversas atividades que devem ser executadas diariamente pelas equipes. Um dos papéis principais do líder é saber definir estas tarefas, saber designar estas tarefas para sua equipe.

“Nenhum trabalho se sustenta se a tarefa não for executada. Contudo, é importante se ter em mente que o líder que não estiver cumprindo as tarefas e só se preocupar com o relacionamento não terá sua liderança assegurada”. (HUNTER, 2004 apud SOUZA, 2010, p.23)

Um líder que apenas se limita a parte de relacionamentos interpessoais e não executa as tarefas, que também fazem parte do seu papel, não é bem visto por sua equipe, o que ocasiona em perda de credibilidade.

Os membros das equipes, muitas vezes, têm ciência das tarefas que eles devem realizar, porém estas tarefas que devem ser claras, concretas, limitadas quanto ao tempo, realistas, desafiadoras e possíveis de serem avaliadas (ADAIR, 2002).

Saber delegar estas tarefas a fim de manter a equipe empolgada quanto à execução das mesmas é um dos principais papéis do líder. Ele deve levar em consideração os conhecimentos, aptidões e características de cada membro da sua equipe, para poder distribuir da melhor maneira cada uma das tarefas.

Não delegar corretamente, além de gerar resultados ruins, pode fazer com que os membros da equipe se desanimem quanto as suas funções. Os colaboradores gostam de tarefas que os desafiem, que os promovam e não apenas tarefas simples e irrelevantes.

2.6.2 PLANEJAMENTO

O termo "planejamento" vem sendo amplamente divulgado e utilizado dentro das organizações. O mesmo vem sendo encarado como a principal função dos administradores. (TERENCE, 2002).

"O planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado" (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p.162).

Lacombe e Heilborn (2003, p.162) também dizem que o planejamento "engloba decisões, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa".

Atualmente, mais que nunca, devido à acirrada concorrência empresarial, ter um ótimo planejamento é peça fundamental para o sucesso da empresa. Não pensar hoje como deve ser o amanhã e mais importante ainda, como chegar no amanhã, se torna uma grande desvantagem competitiva.

O papel do líder neste ponto é saber como planejar. Pensando que o líder é o ponto focal de uma equipe, Adair (2002) questionou em até qual ponto o líder deve planejar sozinho ou dividir a atividade com a equipe.

Nem tudo precisa passar pela equipe, porém como membros ativos na execução das principais atividades, é necessário ouvir o que eles tem a dizer, lembrando que um bom líder sabe ouvir atentamente a opinião dos outros.

2.6.3 INSTRUÇÕES

Outro papel importante do líder é saber passar instruções à sua equipe. Instruir é parte fundamental da comunicação, um dos pilares da liderança. Passar corretamente as instruções, além de afirmar o papel de líder na equipe, assegura a eficácia na realização das atividades.

Adair (2002) mostra quais são as linhas de conduta para uma instrução eficaz: O líder deve estar preparado, ser claro, ser simples, ser animado e ser natural.

<p>As seis palavras mais importantes... "Eu admito que cometi um erro."</p> <p>As cinco palavras mais importantes... "Eu estou orgulhoso de você."</p> <p>As quatro palavras mais importantes... "Qual é sua opinião?"</p> <p>As três palavras mais importantes... "Poderia, por favor"</p> <p>As duas palavras mais importantes... "Muito obrigado"</p> <p>A palavra mais importante... "Nós"</p> <p>E finalmente, a palavra menos importante... "Eu."</p>

Tabela 4 - Um rápido curso de liderança.
Fonte: ADAIR (2002, p. 33)

2.6.4 CONTROLE

“Controle é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa

sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados.” (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p.173).

Adair (2002, p.33) também diz que controle “é a função que assegura que toda a energia da equipe e os recursos disponíveis, estão se mobilizando e fazendo com que as coisas aconteçam.”

Controlar também é um dos papéis do líder. De nada adiantaria o líder definir e distribuir tarefas, fazer o planejamento e passar instruções para os demais se não existisse nenhum controle efetivo do que está sendo feito e de como está sendo feito.

Sem controle, perde-se o foco, gasta-se mais, a eficácia e a eficiência diminuem e o desempenho declina.

O líder deve realizar um controle minucioso das atividades que estão sendo realizadas, para poder verificar o rumo que a mesma está tomando. Caso encontre um desvio neste rumo, o líder deve tomar ações corretivas para retomar o caminho correto. Estas ações corretivas podem variar desde pequenos ajustes até mudanças drásticas no planejamento desenvolvido.

Muitas vezes, mesmo que a equipe esteja no rumo correto, o método que está sendo empregado não é o mais eficaz. Pode ser que esteja consumindo muito mais tempo e dinheiro do que seria desejável. Cabe ao líder também definir um modo eficaz de realizar as atividades.

Para tal, Picchiali (2010, p. 12) apresentou as quatro fases do processo de controle: “a) estabelecimento dos padrões e critérios; b) observação do desempenho; c) comparação do desempenho com o padrão estabelecido; d) ação para corrigir o desvio entre o desempenho atual e o desempenho esperado.”

2.6.5 AVALIAÇÃO

Segundo o Programa de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Santa Maria, avaliação

consiste no processo de mensuração e acompanhamento do servidor no exercício do seu cargo, possibilitando o desencadeamento de ações que permitam o desenvolvimento e/ou aprimoramento das competências necessárias ao bom desempenho de suas funções.

Avaliar é uma das importantes funções administrativas que o líder deve desempenhar. Além disto, faz parte também de uma boa gestão de pessoas. Avaliar a equipe é garantir que todos os membros da equipe saibam como está o desempenho do trabalho realizado e de seus próprios desempenhos.

Desde crianças, as pessoas são acostumadas a serem avaliadas, seja na escola, em provas e trabalhos, seja na vida pessoal, através de conversas e opiniões de amigos e parentes e também profissionalmente. A avaliação certa possibilita o crescimento correto da pessoa.

Esta é uma tarefa fundamental no bom andamento dos exercícios do dia a dia, porém avaliação não é algo simples. Ela deve ser feita de modo construtivo e não destrutivo. Esta é uma linha tênue e que pode ser facilmente atravessada caso não houver o devido cuidado.

A avaliação pode (e deve) ser feita de diferentes maneiras. Através da geração de indicadores, que também podem ser utilizados na função de controle, através de *feedbacks* entre outras metodologias.

O líder deve sempre alinhar suas expectativas com a equipe, desde uma conversa informal, quanto em um *feedback* formal, método utilizado por muitas empresas para analisar o desempenho de seus funcionários.

2.6.6 ORGANIZAÇÃO

“Organizar é harmonizar ou criar uma unidade coerente ou um todo funcional. Abrange a estruturação que deve ser feita se as pessoas vão trabalhar diariamente como equipe, com cada elemento desempenhando sua própria parte.” (ADAIR, 2002, p.41)

Souza (2010, p.30) define organização como sendo “o processo administrativo que visa à estruturação da empresa, reunindo pessoas e os equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado”.

Além de definir tarefas, planejar, instruir, controlar e avaliar, todo bom líder deve saber organizar tudo isso de maneira eficaz. Estas funções trabalham juntas, como em um ciclo sistêmico, e cabe a organização fazer todo este fluxo fluir corretamente.

Uma organização ineficaz pode reduzir o desempenho de todo o trabalho, atrapalhando o que foi elaborado pelas outras funções administrativas.

3 A EQUIPE

Equipe para Weiss (1994, p.15) “é um grupo relativamente pequeno de pessoas, formado em torno de interesses, valores e história comuns, e reunidos para atingir um conjunto específico de metas ou objetivos”

Daft (1999) diria que equipes são grupos com duas ou mais pessoas coordenadas para trabalhar juntas com regularidade e que compartilham do mesmo objetivo específico.

Portanto, entende-se que quando há mais de uma pessoa trabalhando junto com uma frequência relativamente alta e que tem em comum um mesmo objetivo é uma equipe.

Em empresas, há diversos grupos, pessoas que trabalham juntas, sentadas lado a lado, mas que não constituem uma equipe, pois, ou não compartilham do mesmo objetivo ou mesmas tarefas, ou não tem frequência de trabalho. Neste caso, estas pessoas são consideradas como grupos e não equipes. Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe.

Lacombe e Heilborn (2003, p.239) diz que

grupo corresponde à qualquer conjunto de pessoas com um objetivo em comum. A equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem um objetivo em comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas têm dentro dele e, além disso, não ficam presas à burocracia e às formalidades, cooperando com os demais no que for necessário e agindo de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos.

3.1 COLABORADOR X FUNCIONÁRIO

Em empresas, os membros das equipes, hoje conhecidos como colaboradores, antigamente eram chamados de funcionários, esta caracterização

aconteceu devido às mudanças no cenário corporativo dos últimos anos, onde se deixou de ser o trabalho industrial, que não havia equipes, apenas grupos de pessoas em um processo produtivo, e começou a priorizar o trabalho em equipe com maior interação, sinergia e criatividade. O lado de desenvolvimento pessoal ganhou importância e as pessoas se tornaram os maiores ativos da empresa.

Segundo Leme (2005) o funcionário é o termo utilizado apenas para folha de pagamento. Quando se trata de treinamento e desenvolvimento de pessoas, o termo correto é colaborador.

Leme (2005) define colaborador como a pessoa que trabalha para o crescimento da empresa, aquela que se dedica para que a empresa se torne cada vez melhor.

Antigamente, os termos aplicados eram “funcionário” ou “subordinado” e se referia a pessoa que trabalhava, sob ordens de um chefe, fazendo seu trabalho, para garantir o seu sustento.

Atualmente, com as mudanças nos conceitos empregados no mundo corporativo, o termo colaborador ganhou muita força, pois ele exemplifica as pessoas que fazem parte de equipes, que são treinadas e desenvolvidas, que vestem a camisa e trabalham não apenas por dinheiro, mas por autodesenvolvimento e autossatisfação. São pessoas que desenvolvem um trabalho no dia a dia e empregam seus conhecimentos e habilidades para fazer melhor e ser um empreendedor dentro da empresa.

3.2 FUNÇÃO X CARGO

Segundo Leme (2005) cargo serve para formalizar apenas a folha de pagamento e o registro em carteira. Em gestão de pessoas deve-se referir como função.

Em outrora, havia excessiva preocupação com o cargo de um empregado. Quanto maior o cargo, maior o salário, maior o poder e, possivelmente, maior o número de subordinados. Hoje, o cargo ainda possui importância, suas características se mantêm, mas também passou a ser considerado importante em

uma equipe eficaz a função de um membro, independentemente do cargo, o mesmo pode possuir responsabilidades e conhecimentos suficientes para desenvolver seu trabalho de modo eficaz.

3.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Nas últimas décadas aumentou muito o valor do colaborador para as empresas e estes já são considerados como os maiores ativos de uma organização. E para preparar cada vez mais as pessoas para os desafios do dia a dia em busca de maior eficiência e eficácia, as empresas e os líderes estão se focando no desenvolvimento de pessoas.

Desenvolver pessoas é fundamental para produzir melhores resultados. O cenário corporativo é muito dinâmico e competitivo, portanto ficar parado significa ficar para trás e ficar para trás significa a ruína para uma empresa.

Daí a importância de desenvolver pessoas, para proporcionar aos colaboradores novas habilidades e competências ou refinar as que ele já possui e se manter firme em vista da competição com outras empresas. Este desenvolvimento depende muito do líder, para reconhecer os pontos fortes e fracos de cada membro de sua equipe e saber ajudá-los a melhorar.

Para tal, muitas empresas apostam em propiciar treinamentos e aperfeiçoamento para suas equipes.

“Podemos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar um pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades.” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 270)

Existem diversos tipos de treinamento que um colaborador pode receber, que variam desde o aprendizado do dia a dia, orientações do líder, treinamentos realizados internamente na empresa e treinamentos feitos por outras empresas focadas em determinadas especialidades.

O líder pode proporcionar desenvolvimento de pessoas através do uso de ferramentas como o *coaching* e o *empowerment* e através do acompanhamento do desempenho dos membros. (REIS; TONET; BECKER JR. et al, 2005).

3.3.1 COACHING

O *coaching* consiste em acompanhar e orientar o desempenho da equipe ou de um membro, fazendo com que este possa melhorar suas capacidades e habilidades e definição de metas.

“*Coaching* é o desenvolvimento e extensão da habilidade e experiência dos funcionários dando-lhes planejada e progressivamente mais tarefas “extensíveis” para realizar, acompanhado de avaliação e aconselhamento contínuos.” (RODRIGUES; MEDEIROS, 2010, p. 72)

O papel do líder coach é apoiar e orientar o processo de aprendizagem da equipe de modo a desenvolver novas habilidades e também de descobrir e aperfeiçoar habilidades já existentes.

O líder deve saber utilizar suas habilidades e qualidades para poder ajudar os demais.

O *coaching* segundo Reis, Tonet, Becker Jr. et al (2005) envolve quatro importantes etapas:

- Aconselhamento: auxiliar a equipe a melhorar suas atitudes e formas de agir inadequadas.
- Ensino: ensinar à equipe conhecimentos que o líder domina.
- Monitoria: orientar a equipe para o planejamento de carreira.
- Confrontação: analisar deficiências e a fim de superá-las.

Esta ferramenta pode ser utilizada quando houver necessidade de aprimoramento habilidades, quando mesmo com habilidades para as tarefas o desempenho for aquém do esperado.

3.3.2 EMPOWERMENT

“*Empowerment* é o termo usado para designar o processo de delegação e atribuição de tarefas, acrescido do poder para decidir sobre elas.” (REIS; TONET; BECKER JR. et al, 2005, p. 87).

O *empowerment* proporciona aos colaboradores a oportunidade de ter poder de decisão sobre o trabalho realizado e no desempenho que eles estão apresentando no desenvolvimento deste trabalho.

Esta ferramenta permite estimular a motivação da equipe, uma vez que com o devido poder para executar o trabalho a complexidade e a responsabilidade aumenta se tornando algo desafiador.

Para Randolph (1995 apud REIS; TONET; BECKER JR. et al, 2005, p. 89), “*empowerment* é o reconhecimento e liberação, dentro da organização, do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna.

Deliberar poder aos membros da equipe os tornam mais capacitados para desafios maiores, porém o líder deve realizar o *empowerment* com moderação, uma vez que nem todos estão preparados para receber poder e responsabilidade além de suas capacidades. Portanto o *empowerment* deve ser feito de forma gradual, conforme evolução da equipe.

Os poderes concedidos devem ser aplicados apenas nas tarefas que estão sendo executadas. Decisões estratégicas devem continuar nos níveis estratégicos.

3.4 TRANSFORMANDO GRUPOS EM EQUIPES

Uma das funções do líder para com seus liderados é transformá-los de um grupo de trabalho para uma equipe, pois estes devem, além trabalhar juntos e compartilhar interesses, colocar os interesses da equipe acima dos seus, a fim de juntos conseguirem atingir melhores resultados.

Moscovici (1991, p. 5) diz que “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.

Uma equipe deve trabalhar junta para lidar com as tarefas e dificuldades encontradas no dia a dia. Enquanto cada membro trabalhar de forma a atender apenas os seus objetivos, jamais haverá uma equipe.

A formação de uma equipe tem início no momento em que os membros são alocados e seus objetivos traçados.

Segundo Rodrigues e Medeiros (2010, p. 42),

a formação de uma equipe começa na idealização do propósito a ser alcançado. Continua no planejamento onde é feita a declaração dos resultados desejados, a definição de métodos, métricas e recursos e a quantificação de esforços e riscos. Segue pela execução com o aproveitamento e desenvolvimento das habilidades individuais e coletivas, gestão dos recursos disponibilizados e superação de imprevistos. Ao final, têm-se um conjunto de informações e de novas habilidades que podem ter aproveitamento posterior.

O líder é o principal responsável por possibilitar a formação da equipe, pois o líder deve escolher os membros corretos, se possível, ou desenvolver o melhor possível os membros que ele tem à sua disposição. Após esta etapa, ele deverá definir os objetivos a ser alcançados. Durante a execução das tarefas, o líder deverá acompanhar cada trabalho realizado. Após tudo isto feito, cabe ao líder também recompensar a equipe pelos resultados alcançados.

Ao trabalhar em equipe sempre haverá trocas de experiência e aprendizagem. Para que tudo ocorra em harmonia, Macêdo, Rodrigues e Johann (2007) definiram os principais requisitos para o bom funcionamento da equipe:

- Consciência dos objetivos: possuir um entendimento claro da atividade a ser feita.
- Conhecimento das condições: conhecer prazos, recursos, normas e tudo mais que seja fator condicionante no trabalho.

- Comunicação aberta: possuir acesso às informações e liberdade de expressão.
- Aceitação das diferenças: saber lidar com diferenças nos valores de cada indivíduo da equipe.
- Aprendizado e compartilhamento: aprender juntos e compartilhar responsabilidades.
- Entusiasmo: confiar na capacidade para resolver problemas.
- Comportamento: possuir respeito mútuo.

3.5 DIFICULDADES ENCONTRADAS EM EQUIPES

Mesmo com a utilização das boas práticas eventuais dificuldades poderão surgir em uma equipe. Diversos fatores podem resultar em conflitos entre os membros e que, se não resolvidos corretamente, poderão impactar no desempenho da equipe como um todo.

Trabalhar junto, mesmo tendo empatia e amizade entre as pessoas podem acarretar em confusões de diversos graus de intensidade. Conflitos sempre ocorrem, seja por opinião divergente até desrespeito e agressão por parte de algum dos lados.

O líder deve estar pronto para conseguir resolver estes problemas o mais rápido possível quando surgir algum. Conflitos leves, como discussões leves por opiniões divergentes, podem ser resolvidos facilmente com conversa entre o líder e os envolvidos, porém conflitos mais acalorados podem requerer atitudes mais drásticas do líder, como até mesmo demissão de um dos membros da equipe.

Robbins e Finley (1997 apud MACÊDO; RODRIGUES; JOHANN, 2007, p.132) citam alguns obstáculos que podem surgir em uma equipe e que pode refletir negativamente no bom funcionamento desta:

necessidades mal combinadas, metas confusas, indefinição de papéis, conflitos de personalidades, predomínio de uma cultura antiequipe, falta de confiança, liderança ruim, uso de ferramentas impróprias, adoção de

políticas e procedimentos obtusos, inadequação do sistema de recompensas, e insuficiência de *feedback* e informações.

Katsenbach e Smith (2001) definem os seis principais fatores que geram dificuldades em equipes como sendo: “metas indefinidas, atitudes incorretas, habilidades ausentes, mudanças de integrantes, pressões de tempo e falta de disciplina e comprometimento.”

Para resolver conflitos, o líder pode utilizar certas táticas, conforme definidas por Macêdo, Rodrigues e Johann (2007) como tática de luta, tática de fuga e táticas de diálogo.

Táticas de luta consistem em entrar em conflito contra o adversário, o que não é desejável para um líder que deseja manter-se bem com a equipe. Táticas de fuga consistem em tentar resolver o conflito sem tratá-lo diretamente, resolvendo apenas os sintomas e não as causas. Já as táticas de diálogo consistem em resolver os conflitos através de conversa entre os envolvidos, tentando de maneira pacífica e através de negociação, sanar as causas do atrito.

3.6 CARACTERÍSTICAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Equipes de alto desempenho ou equipes eficazes possuem algumas características em comum que as tornam melhores do que as demais.

Macêdo, Rodrigues e Johann (2007) definem algumas destas características como:

- **Gestão participativa:** a decisão deve ser descentralizada e deve contar com a participação de todos tanto na sugestão de ideias quanto em assuntos relacionados aos resultados. O líder deve sempre compartilhar das opiniões da equipe e envolvê-los nas decisões a serem tomadas.
- **Flexibilidade e adaptação:** Facilidade para adaptação aos novos desafios e mudanças que ocorrem com o tempo.
- **Comunicação:** A comunicação deve ser livre de forma a se transmitir e receber informações.

- Capacidade de ouvir: Os membros devem ser observadores e ouvintes atentos ao que acontece com a equipe.
- Educação e aprendizado: Compartilhamento de experiências e conhecimentos.
- Motivação: Propiciar trocas de estímulos para motivar a equipe.
- Criatividade: Desenvolver pensamento criativo para resolução de problemas.
- Crescimento pessoal: aumentar satisfação e bem estar de cada membro da equipe.

3.7 FORMAÇÃO DE EQUIPES

Formar equipes eficazes é o grande objetivo de um líder e também é a sua conquista se realizado com sucesso.

Quick (2005) diz que a formação de equipes é uma atividade planejada para alcançar um objetivo em comum e ela deve ser conduzida por alguém com experiência.

Quick (2005) também há cinco etapas para a formação de equipe. São elas: exploração preliminar, definição, identificação, processamento e assimilação/reformulação.

- Exploração preliminar: é a fase inicial, onde ainda há certas dúvidas sobre o papel de cada um no grupo e atividades a serem executadas. É a fase onde os membros se estudam e coletam informações uns dos outros.
- Definição: é a segunda fase da formação da equipe. Os papéis são definidos e as atividades começam a ser realizadas. Podem começar a surgir afinidade entre alguns membros, como também podem surgir conflitos entre outros. O líder deve criar um ambiente ameno e conduzir o comportamento da equipe envolvendo-as nas decisões e atividades propostas.
- Identificação: A partir desta terceira fase, os indivíduos deixam de ser um grupo e começam a se identificar como uma equipe, com objetivos e necessidades em comum. Diminui as diferenças que os membros tinham no começo da formação da equipe.

- **Processamento:** a equipe trabalha unida nas atividades e começam a avaliar a própria eficácia. O líder não deve impor exigências e sim permitir e incentivar a inovação e resolução de problemas, pois somente com incentivos a equipe será mais produtiva. Nesta quarta fase, o líder deve desafiar a equipe para ser mais eficaz, dando a ela mais autonomia para arcar com tal responsabilidade.
- **Assimilação/Reformulação:** Esta é a ultima fase do ciclo. Quando as equipes são formadas apenas por um tempo pré-determinado, esta acabará junto com o término das atividades. Se o envolvimento foi proveitoso, poderá haver tristeza entre os membros, por não compartilharem mais o tempo juntos. Quando a equipe é formada para alguma atividade permanente, ocorrem a troca de membros. Os novos membros devem ser assimilados e uma nova dinâmica de formação de equipe se inicia.

Pallesi (2010), cita 4 ciclos de vida no processo de formação de equipes, com muitos fatores parecidos aos quatro primeiros ciclos apresentados por Quick (2005): Formação, Tempestade, Normalização e Execução/Desempenho.

Ao fazer uma analogia entre as fases de Quick (2005) e Pallesi (2010), pode-se perceber como um membro se sente em relação à equipe e às tarefas em cada etapa dos ciclos.

	Formatação	Tempestade	Normalização	Desempenho
Equipe	Ansioso Observando Retraimento Busca do líder	Conflitos Sub-grupos leais Desafiando os líderes Conflito de egos Rancor	Reconciliação Coesão Participação Apoio mútuo Definição clara de papéis, responsabilidades e nível de autoridade	Sinergia Papéis aceitos Flexibilidade em torno das tarefas Respeito Criatividade
Tarefa	Qual o desafio? Qual será o meu papel e responsabilidade? Qual é a estratégia e método ?	Vale a pena ? É possível ? Eu me ressinto com a carga de trabalho? Eu me sinto inseguro?	Cooperação Execução Planos de ação Visão e Foco Comunicação	Progresso Produtividade Resultado Qualidade percebida

Tabela 5 - Ciclo de vida de equipes
Fonte: PALLESI (2010, p.157)

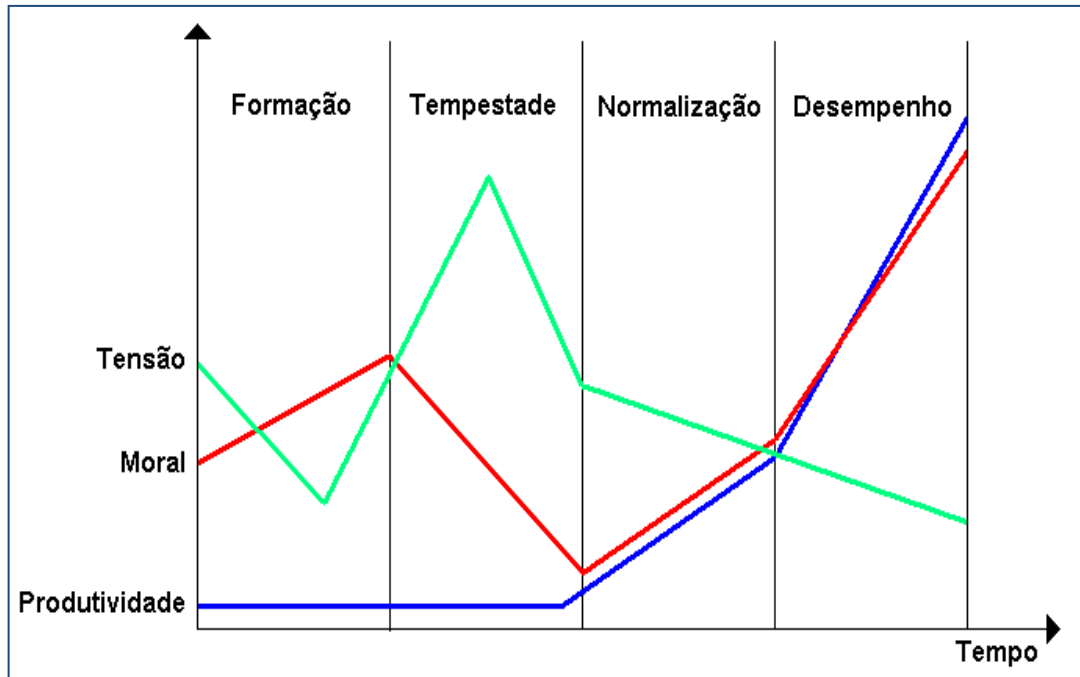


Figura 10 - Amadurecimento no ciclo de vida da equipe
Fonte: PALLES (2010, p.158)

4 CONCLUSÃO

Esta monografia levantou em bibliografias especializadas nos temas de liderança, motivação, comunicação e desenvolvimento de equipes os principais fatores, características, habilidades e qualidades que demonstram o quão importante é o líder na formação de equipes eficazes.

Ao término deste trabalho, conclui-se que o líder possui importância vital na formação e manutenção de equipes eficazes, pois cabe a ele ter todas as competências e características necessárias para o exercício pleno de tal função.

Esta importância mostrou-se ainda maior e mais presente nas últimas décadas, devido à alta competitividade existente no cenário corporativo onde, cada vez mais, é necessário que as empresas sejam mais eficientes e eficazes e as equipes se tornam, a cada dia, mais importantes dentro desse contexto.

Como visto na Seção 2, cabe ao líder desempenhar corretamente seu papel de formador de equipes, pois este, em exercício de suas funções como gestor de pessoas, deve selecionar as pessoas exatas para a equipe, distribuir atividades corretamente e planejar a execução destas, organizar a equipe da melhor maneira para conseguir aproveitar ao máximo o potencial da equipe, controlar o andamento das atividades e, ao final da atividade, avaliar corretamente o desempenho de cada membro da equipe, com a finalidade de parabenizar os membros pelas tarefas bem sucedidas e corrigir desvios apresentados em tarefas mal sucedidas, preparando a equipe para as próximas atividades.

Espera-se que o líder seja, também, um mentor e um facilitador para a equipe, pois além de possibilitar o crescimento de cada indivíduo, ele se torna o exemplo que os membros visualizarão como referência para realizar o trabalho do dia a dia. A fama do líder o precede, se este é idôneo, responsável e íntegro, ele será respeitado por todos e conseguirá extrair o máximo de seus comandados, caso contrário a equipe começará a julgar as atitudes deste líder e podem, dependendo da situação e do ambiente em que se encontram, até se voltar contra ele.

Ao assumir uma posição de liderança, o futuro líder deve se preocupar em refinar as três características fundamentais para um bom gestor, a primeira dela é a própria liderança, a segunda é motivação e a terceira é comunicação, pois é fundamental que o líder saiba se comunicar com a equipe, para que as atividades e avaliações sejam passadas de forma clara e direta para todos os membros e também é vital que o líder saiba motivar a equipe quando necessário, pois com o passar do tempo alguns membros podem se tornar desmotivados. Ele deve ter a percepção de saber como fazer com que toda a equipe se sinta confortável e inspirada a realizar suas atividades da melhor forma possível.

Caso o líder falhe em desempenhar seu papel, ele certamente comprometerá toda a eficácia da equipe, pois esta perderá seu guia, não obtendo assim orientações corretas de como proceder, o que conseqüentemente acarreta em desmotivação e perda de respeito dos seus colaboradores.

Conforme explicado na Seção 3, formação de equipes não é uma tarefa fácil, uma vez que equipes são formadas de pessoas e nem sempre a interação entre pessoas é isenta de conflitos. O líder deve saber lidar com estes conflitos, lidar com as partes envolvidas e solucionar quaisquer problemas de modo mais respeitoso e ameno possível.

Visto a grande variedade de vertentes a serem abordadas e a amplitude do assunto que envolve o tema liderança, para ampliação do conhecimento nos temas abordados nesta monografia, sugere-se como continuidade de estudo a abordagem nos seguintes assuntos:

- Motivação da equipe de trabalho;
- Técnicas e facilidades para prover a comunicação e desenvolvimento de equipes com mais detalhes, pois estes assuntos são amplos e disponibilizam muitas possibilidades de estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ADAIR, John. *Como tornar-se um líder*. São Paulo: Nobel, 2002.

ADAIR, John. *Como liderar com eficiência*. São Paulo: Nobel, 1989.

ALMEIDA, Simone; MARÇAL, Rui Francisco M.; KOVALESKI, João Luiz. *Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional*. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>> Acessado em 10.Mar.2012.

FERREIRA, Aurélio B. de H. *Minidicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

KARLÖF, Bengt. *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. São Paulo: Livraria Nobel, 1994.

KATZENBACH, Jon R. *Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001

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

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LINDO, Maíra R. *Empreendedorismo, estilos de liderança e diferenças quanto ao gênero*. Disponível em: <<http://www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/emjg/2.pdf>> Acessado em 16.out.2011

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize F.; JOHANN, Maria Elizabeth P. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MASLOW in: Blogspot, 2002. Disponível em: <<http://motivaeinova.blogspot.com.br/2012/02/piramide-de-maslow-entenda-hierarquia.html>>. Acessado em 10.Mar.2012.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

PALLESI, Roberto. *Competências Gerenciais: Liderança e Motivação*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010

PICCHIAI, Djair. *As Funções Administrativas*. São Paulo: UNIFESP, 2010. Disponível em: <http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-funcoes_administrativas.pdf> Acessado em 03.Fev.2012

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/prrh/avaliacao/dados/manual_ad.pdf> Acessado em 10.Mar.2012

QUICK, THOMAS L. *Como Desenvolver Equipe bem Sucedida*. Rio de Janeiro: Campos, 1995

REIS, Ana Maria V.; TONET, Helena; BECKER JR., Luiz Carlos et al. *Desenvolvimento de equipes*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, João Paulo P.; MEDEIROS, Lecieni Fracola. *A importância das habilidades de liderança na condução de projetos*. 2010. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão de Projetos) – Faculdade de Informática e Administração Paulista, São Paulo: 2010.

SETZER, Valdemar W. *Os Meios Eletrônicos e a Educação: Uma Visão alternativa*. 2001. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acessado em 31.Mar.2012

SOUZA, André Mauricio de. *Importância do líder na formação de equipes*. 2010 Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/importancia-do-lider-na-formacao-de-equipes/3198/>> Acessado em 22. Out.2011.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos: 2002.

WEISS, Donald H. *Organizando uma verdadeira equipe*. São Paulo: Nobel, 1994.