

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

ALEXANDRO DA SILVA BECKER

**DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DE SUPRIMENTOS EM UMA INDÚSTRIA
PETROQUÍMICA**

**São Leopoldo
2015**

ALEXANDRO DA SILVA BECKER

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DE SUPRIMENTOS EM UMA INDÚSTRIA
PETROQUÍMICA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vera Susana L. Moreira

São Leopoldo
2015

Dedico este trabalho a minha mãe lara por me ensinar a importância do trabalho e da educação, por dar todas as condições para que eu pudesse estudar e realizar meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

A minha esposa e minha filha, pela compreensão ao pouco tempo disponível e pelas vezes em que estive ausente.

Aos professores pela paciência, fundamental para orientação e concretização deste estudo.

Em especial a professora e orientadora Vera Moreira, pelas contribuições, ajuda e disponibilidade na realização das etapas deste trabalho.

“O sucesso na economia do conhecimento vem daqueles que conhecem a si próprios – suas forças, seus valores e a melhor maneira de atingir um alto desempenho”.

Peter Drucker

RESUMO

Este estudo caracteriza as competências da equipe de Suprimentos de uma indústria petroquímica, visando identificar as dificuldades de funcionamento do grupo e indicar estratégias para a construção de um plano de desenvolvimento. O trabalho tem o propósito de demonstrar a importância da transformação de um grupo em equipe e a necessidade das empresas se adequarem a um novo modelo de gestão de pessoas, na qual líderes dedicam-se no desenvolvimento da maturidade profissional dos seus subordinados. Para tanto, parte da revisão bibliográfica em tópicos com enfoque no desenvolvimento de equipe, liderança e organizações de alto desempenho, articula essas referências à pesquisa de campo (questionários com os membros da equipe) e à pesquisa documental (procedimentos, processos da área, pesquisa de clima e plano de desenvolvimento), a fim de atingir os objetivos mencionados. Os resultados demonstram que a equipe apresenta algumas dificuldades de funcionamento e de que algumas ações, se aceitas e implantadas, poderão melhorar o desempenho da equipe, seus resultados e o clima organizacional.

Palavras-chave: Equipe. Desenvolvimento de Equipe. Liderança. Organizações de Alto Desempenho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco disfunções de uma equipe	28
Figura 2 – As seis principais passagens enfrentadas por um líder	58
Figura 3 – O Modelo HPO SCORES	69
Figura 4 – O modelo da liderança situacional II.....	75
Figura 5 – Adequar o estilo de liderança.....	85
Figura 6 – Estrutura de Suprimentos.....	92
Figura 7 – Resumo da base normativa.....	93
Figura 8 – Etapas do processo de compra	93
Figura 9 – Plano de desenvolvimento	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases de um programa de desenvolvimento de equipe	39
Quadro 2 – Experiência da equipe	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pesquisa de ambiência (2015).....	96
Gráfico 2 – As 5 disfunções das equipes.....	97
Gráfico 3 – Eu e a equipe	99
Gráfico 4 – Avaliação do processo interpessoal – Posição individual	99
Gráfico 5 – O que acontece no grupo.....	100
Gráfico 6 – Dificuldades no funcionamento do grupo.....	100
Gráfico 7 – Nossa equipe.....	101
Gráfico 8 – Condições geradoras de conflito	101
Gráfico 9 – Liderança de alto nível.....	103

LISTA DE SIGLAS

DE	Desenvolvimento de Equipe
DI	Desenvolvimento Interpessoal
HPOs	<i>High Performing Organizations</i>
MBTI	<i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
SCORES	<i>Shared Information and Open Communication, Compelling Vision, Ongoing Learning, Relentless Focus on Customer Results, Energizing Systems and Structures, Shared Power and High Involvement</i>
SMART	<i>Specific and Measurable, Motivating, Attainable, Relevant, Trackable and Time-Bound</i>
PERFORM	<i>Purpose and Values, Empowerment, Relationships and Communication, Flexibility, Optimal Productivity, Recognition and Appreciation, Morale</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA	16
1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVA	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.2 COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO	22
2.2.1 O Processo de Interação	23
2.2.2 A Dinâmica do Grupo	25
2.2.3 Poder	26
2.3 AS CINCO DISFUNÇÕES DE UMA EQUIPE	27
2.3.1 Ausência de Confiança	29
2.3.2 Medo do Conflito	31
2.3.3 Falta de Comprometimento	32
2.3.4 Evitar a Responsabilidade	33
2.3.5 Falta de Atenção aos Resultados	34
2.4 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE	35
2.4.1 Transformação do Grupo em Equipe	35
2.4.2 Estágios de Desempenho de Grupo	35
2.4.3 Desenvolvimento de Equipe	37
2.4.4 Papéis do Líder do Grupo	38
2.4.5 Fase Preliminar	39
2.4.5.1 Entrevistas	40
2.4.5.2 Observação e Análise de Processo	40
2.4.6 Fase Introdutória	41
2.4.7 Fase de Desenvolvimento de Habilidades	42
2.4.8 Fase de Consolidação e Acompanhamento	43
2.4.9 Avaliação de Resultados	44
2.4.10 Perspectiva Estratégica do Grupo	44

2.5	DESCUBRA SEUS PONTOS FORTES	45
2.5.1	Três Ferramentas Revolucionárias.....	45
2.5.1.1	A Primeira Ferramenta	46
2.5.1.2	A Segunda Ferramenta	46
2.5.1.3	A Terceira Ferramenta	46
2.5.2	Desenvolvendo os Pontos Fortes.....	47
2.5.2.1	Conhecimento	47
2.5.2.2	Técnicas	47
2.5.2.3	Talento	47
2.5.3	Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes.....	48
2.5.4	Organização Baseada nos Pontos Fortes.....	54
2.5.4.1	O Sistema de seleção baseado nos Pontos Fortes.....	55
2.5.4.2	O Sistema de Gerência de Desempenho baseado nos Pontos Fortes	55
2.5.4.3	O Sistema de Desenvolvimento de Carreira baseado nos Pontos Fortes.....	56
2.6	DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	56
2.6.1	As Seis Passagens da Liderança.....	60
2.6.1.1	De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros.....	60
2.6.1.2	De gerenciar outros a gerenciar gestores	60
2.6.1.3	De gerenciar gestores a Gestor Funcional	60
2.6.1.4	De Gestor Funcional a Gestor de Negócios	61
2.6.1.5	De Gestor de Negócios a Gestor de Grupo.....	61
2.6.1.6	De Gestor de Grupo a Gestor Corporativo	62
2.6.2	Diagnóstico.....	62
2.6.2.1	Perspectiva Individual.....	62
2.6.2.2	Perspectiva do Grupo.....	63
2.6.3	Melhoria do Desempenho.....	63
2.6.3.1	Desempenho Excepcional.....	64
2.6.3.2	Desempenho Eficaz	65
2.6.3.3	Desempenho Ainda Insuficiente.....	65
2.6.4	Liderança Situacional	66
2.6.5	Bases de Poder	68
2.7	ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO.....	69
2.7.1	O Empoderamento	71
2.7.2	Auto liderança	72

2.7.3 Liderança Situacional II – O Conceito Integrador	73
2.7.3.1 As Três Habilidades de um Líder Situacional.....	76
2.7.3.2 A Liderança Eficaz	76
2.7.3.3 Parceira para o Desempenho.....	77
2.7.3.3.1 Planejamento do Desempenho	78
2.7.3.3.2 Coaching do Desempenho	78
2.7.3.3.3 Avaliação de Desempenho.....	79
2.7.4 Liderança Situacional de Equipes	81
2.7.4.1 Avalie sua Equipe com <i>PERFORM</i>	82
2.7.4.2 Crie um Mapa de Equipe.....	83
2.7.4.3 Diagnostique o Nível de Desenvolvimento de sua Equipe	83
2.7.4.4 Compare o Estilo de Liderança com o Nível de Desenvolvimento de sua Equipe	85
2.7.4.5 Desenvolver Estratégias para Equipes de Alto Desempenho	86
2.7.5 Liderança Servidora	87
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	88
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	88
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	88
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	89
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	90
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	91
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	92
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE SUPRIMENTOS	92
4.2 ANÁLISE DOS DADOS E QUESTIONÁRIOS.....	96
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS	104
4.3.1 Diagnosticar o Nível de Desempenho	104
4.3.2 Programa de Desenvolvimento da Equipe.....	104
4.3.3 <i>Feedback</i> e Planejamento do Desempenho.....	105
4.3.4 Identificação dos Pontos Fortes	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	109
ANEXO A – MAPA DE CARGO - COMPRADOR	110
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: AS CINCO DISFUNÇÕES DE UMA EQUIPE	111
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: EU E A EQUIPE	112

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: AVALIAÇÃO DO PROCESSO INTERPESSOAL – POSIÇÃO INDIVIDUAL	113
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO: O QUE ACONTECE NO GRUPO	114
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO: DIFICULDADES NO FUNCIONAMENTO DO GRUPO	115
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO: NOSSA EQUIPE.....	116
APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO: CONDIÇÕES GERADORAS DE CONFLITO .	117
APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO: LIDERANÇA DE ALTO NÍVEL	118

1 INTRODUÇÃO

Este estudo analisa as competências da equipe de Suprimentos de uma indústria petroquímica visando identificar o atual perfil da equipe e indicar estratégias para a construção de um plano de desenvolvimento. Todo gestor deve entender que é responsável pela condução de seus times, não apenas nas questões técnicas e operacionais do trabalho, mas também nos aspectos relacionados à gestão de pessoas.

Os principais desafios dos líderes na gestão de pessoas são: contar com uma equipe qualificada e engajada, atingir metas, garantir o melhor desempenho e obter o comprometimento dos empregados.

A área de Suprimentos é responsável pela contratação de serviços, compras de materiais, gestão de estoques e administração de contratos. Dentre os objetivos da área, estão a identificação, avaliação, negociação e configuração de novos produtos, serviços ou fornecedores, visando atingir um menor custo de aquisição, com economia nos preços e maior eficiência dos processos de compra.

“Uma definição bem conhecida dos objetivos de compras é: comprar a qualidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado”. (BAILY et al., 2013, p. 31).

Conforme Chiavenato (2012, p. 423), “A velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto à adaptabilidade das organizações como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios”.

O líder deve alinhar pessoas à estratégica organizacional, com a identidade da empresa. Também deve contratar comportamentos e resultados, motivar, desenvolver a confiança, inspirar e desafiar. As pessoas não ficam mais motivadas pelas mesmas coisas no ambiente de trabalho. Para conseguir o melhor de cada geração na força de trabalho, o líder imediato deve entender o contexto de cada indivíduo de sua equipe e buscar uma comunicação a partir da realidade do outro.

Para Chiavenato (2012, p. 424), “Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o capital intelectual”.

Para Buckingham e Clifton (2008, p. 16),

1. Os talentos de cada pessoa são permanentes e únicos. 2. O maior potencial de crescimento de cada pessoa está nas áreas onde ela tem seu ponto mais forte. Essas proposições explicam por que grandes gerentes têm cuidado de procurar pelo talento em cada função, por que eles avaliam o desempenho das pessoas em termos de resultados em vez de lhes impor estilos pré-moldados, por que eles desobedecem à Regra de Ouro e tratam cada funcionário de forma diferente e por que dedicam a maior parte do tempo a seus melhores profissionais. Em suma, essas duas premissas explicam por que os melhores gerentes do mundo quebram todas as regras da sabedoria gerencial convencional.

Como maior espaço para o crescimento de cada pessoa está nas áreas de seu ponto mais forte, deve-se concentrar tempo e dinheiro de treinamento em instruí-la acerca de seus pontos fortes e encontrar meios de capitalizá-los, em vez de tentar tapar corretivamente suas falhas técnicas. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008).

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento.

De acordo com Lencioni (2009), membros de uma equipe verdadeiramente coesa se comportam da seguinte forma:

- Eles confiam uns nos outros;
- Eles se envolvem em conflitos de ideias sem qualquer censura;
- Eles se comprometem com as decisões e planos de ação;
- Eles chamam uns aos outros à responsabilidade quando alguma coisa não sai de acordo com os planos;
- Eles se concentram na realização dos resultados coletivos.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 299),

Um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade. Uma equipe de trabalho, por sua vez, gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. O uso extensivo das equipes gera o potencial para uma organização aumentar seus resultados sem necessidade de aumentar os investimentos.

O tema escolhido se justifica em função da necessidade e relevância do alinhamento entre todos os membros envolvidos nos processos de suprimentos de uma indústria petroquímica, de forma a minimizar os riscos e desperdícios e permitir

os melhores resultados na gestão de estoques, administração de contratos e compras. Este tema é essencial para a gestão de pessoas, fortalecimento da cultura organizacional e para prática da melhoria contínua.

Portanto, o enfoque deste estudo é analisar as dificuldades de funcionamento do grupo e propor um plano para desenvolver a equipe, alinhado as estratégias da organização, permitindo que o desenvolvimento das pessoas possa ser aproveitado em benefício dos processos, dos produtos e do ambiente de trabalho.

O trabalho tem o propósito de demonstrar a importância da organização e gestão do trabalho em equipe, uma tendência crescente dentro das empresas. A necessidade de transformar um grupo em uma equipe, na qual pessoas com habilidades complementares estão engajadas para aprender e compartilhar. No decorrer deste trabalho serão apresentados todos os passos necessários para o cumprimento do objetivo proposto.

No primeiro capítulo é apresentada a introdução. No segundo capítulo, a revisão bibliográfica. No terceiro capítulo, a metodologia adotada para a realização deste estudo. No quarto capítulo, a análise dos resultados. No quinto capítulo, as considerações finais.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

O tema deste estudo é: o desenvolvimento da equipe de Suprimentos em uma indústria petroquímica.

Para Chiavenato (2012, p. 424-425), “As organizações bem-sucedidas são as que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e busca da inovação rumo à excelência”.

Trabalho em equipe é um efeito em cadeia virtuoso: confiança que leva a conflitos saudáveis, que leva ao compromisso, que traz a responsabilidade que gera foco nos resultados.

Equipes que se envolvem em conflitos têm reuniões vivas e interessantes, extraem e exploram as ideias de todos os membros da equipe. Resolvem os problemas reais rapidamente, minimizam a política e colocam os pontos críticos na mesa para serem discutidos. (LENCIONI, 2009).

Por motivos de sigilo o nome da empresa-alvo da pesquisa será denominado de Petroquímica S.A., situada no Polo Petroquímico do Sul, localizada em Triunfo - RS, com filiais em Porto Alegre - RS e São Paulo-SP. A empresa é dirigida por um Conselho de Administração, com funções deliberativas, e uma Diretoria Executiva.

A Petroquímica S.A. possui uma área construída de aproximadamente 190.500 m². Os negócios da empresa estão focados na industrialização e comercialização de produtos para o suprimento dos principais segmentos industriais da economia, tais como: alimentício, automotivo, construção civil e bens de consumo.

Os clientes são empresas transformadoras de resinas termoplásticas e indústrias químicas e petroquímicas, podem ser intermediários ou finais, utilizando os produtos na fabricação de refrigeradores, copos, pratos e talheres descartáveis, eletroeletrônicos, resinas acrílicas, resinas poliésteres, pneus, entre outros. O principal destino dos produtos é o mercado interno, respondendo por cerca de 95% do volume de vendas.

A Petroquímica S.A. gerou em 2013 o melhor resultado de sua história, com faturamento bruto de R\$ 1,8 bilhão, lucro líquido de R\$ 175 milhões e EBITDA de R\$ 225 milhões. E pelo segundo ano consecutivo, manteve a marca de nenhum acidente com afastamento.

A missão da empresa Petroquímica S.A. é atender às expectativas de todas as partes interessadas no negócio, diferenciando-se no relacionamento com seus clientes e com foco no crescimento, na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.

Exerce suas atividades de forma ética, valoriza a liderança nas questões de saúde, segurança e meio ambiente e assume compromissos alinhados a Política de Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente. Para a empresa o crescimento econômico constante e duradouro só é possível quando está baseado em valores que consideram questões sociais, energéticas e ambientais.

É uma empresa muito intensiva em capital e tecnologia, necessitando de mão-de-obra muito qualificada. Conta com um efetivo de aproximadamente 220 empregados, onde 45% possuem nível de escolaridade médio e 55% possuem nível de escolaridade superior, destes mais de 25% com pós-graduação.

Um ponto que pode contribuir para o problema da equipe é o líder não deixar de gerenciar a si mesmo para passar a gerenciar outras pessoas. A dificuldade do

gestor em deixar de fazer aquilo que faz bem e gosta de fazer para poder investir tempo na capacitação dos seus liderados.

Cabe ressaltar que não existe na empresa e especialmente na área de Suprimentos o foco de desenvolvimento dos pontos fortes de cada membro da equipe. Pelo contrário, o plano de desenvolvimento é direcionado para os pontos fracos do colaborador.

Diante dessa oportunidade, pergunta-se: Como identificar as diretrizes para a formulação de um plano de desenvolvimento da equipe de Suprimentos de uma indústria petroquímica?

1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

A pesquisa pretende analisar o perfil da equipe de Suprimentos de uma indústria petroquímica.

A área de Suprimentos realiza as compras de bens e serviços, a fiscalização de contratos, negociações com fornecedores, visando assegurar a otimização dos níveis de estoque, cadastramento, qualificação e avaliação de desempenho de fornecedores.

Os processos de suprimentos são conduzidos seguindo os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, igualdade, economicidade e julgamento objetivo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Caracterizar as competências organizacionais da área de Suprimentos em uma indústria petroquímica e, a partir delas, identificar as diretrizes para a formulação de um plano de desenvolvimento da equipe.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a estrutura da área e descrever as principais atribuições;
- b) Identificar as características da equipe;

- c) Analisar se há dificuldades de funcionamento do grupo;
- d) Indicar ações para desenvolvimento da equipe.

1.4 JUSTIFICATIVA

Uma equipe que divide responsabilidades estabelece o respeito entre os membros da equipe, que são gerenciados por um elevado padrão de desempenho. Garante que os integrantes cujo desempenho é medíocre se sintam efetivamente pressionados a melhorar. Uma equipe que se concentra em resultados retém empregados orientados para realizações, evita que a equipe perca o foco e minimiza o comportamento individualista.

O líder deve construir uma equipe coesa, na qual os membros confiam uns nos outros, se envolvem em conflitos de ideias, se comprometem com as decisões e planos de ação. Chamam uns aos outros à responsabilidade quando alguma coisa não sai de acordo com os planos e se concentram na realização dos resultados coletivos.

Ainda, uma equipe que se compromete gera clareza com relação à direção e às prioridades, desenvolve a capacidade de aprender com os erros. Também se beneficia dos indivíduos que sacrificam suas próprias metas e interesses pelo bem da equipe.

Segundo Chiavenato (2012, p. 428), “Organizações bem-sucedidas são aquelas que criam o novo conhecimento de modo consistente, disseminando-o pela organização e incorporando-o às novas tecnologias e aos produtos”.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 304),

Os quatro fatores contextuais mais significativamente relacionados ao desempenho das equipes são a presença de recursos adequados, uma liderança eficaz, um clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições da equipe.

O tema escolhido se justifica em função da necessidade da empresa em se adequar a um novo modelo de desenvolvimento de pessoas, onde líderes e liderados conhecem a si próprios, suas forças, seus valores e a melhor maneira de atingir um resultado.

A motivação para escolha do tema decorre da importância da formação de uma equipe de alto desempenho para as atividades de suprimentos, podendo contribuir para os resultados e a competitividade da empresa.

A pesquisa tem o propósito de dar suporte à empresa para revisão do plano de capacitação dos colaboradores, visando o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, com treinamentos focados nos pontos fortes de cada membro da equipe. O estudo também deve fornecer aprendizado e experiência ao pesquisador e às demais pessoas envolvidas no processo.

Para o mercado em geral, servirá como modelo acadêmico no intuito de contribuir para estudos que tenham o mesmo objetivo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização tem uma cultura própria, ela pode ser estabelecida de maneira formal ou evoluir naturalmente. A cultura da empresa irá orientar o desempenho organizacional e o entusiasmo do empregado – ou causar sua erosão. No âmbito de uma organização, diferentes divisões, regiões ou departamentos podem ter culturas levemente – ou enormemente – diferentes. (BLANCHARD, 2011).

Para Moscovici (2008), a organização é um sistema cultural especializado, com variáveis próprias, de cuja combinação dinâmica resultam orientações valorativo-normativas que condicionam e influenciam, internamente, as formas de pensar, de agir e de sentir dos indivíduos e dos grupos, com força suficiente para direcionar seus comportamentos para a realização dos objetivos organizacionais, de modo coordenado.

Ainda, os grupos são considerados subsistemas da organização, com frequência dão origem a processos de enrijecimento cultural. Uma equipe poderá ser um instrumento estratégico de transformação, para tanto, necessita desenvolver uma cultura própria, cujo compromisso maior é com o processo transformador.

As equipes devem impulsionar a transformação necessária dos sistemas organizacionais contemporâneos mediante mudanças integradas em suas diferentes dimensões, incluindo seus valores, com o objetivo de fazer desses sistemas espaços para o desenvolvimento humano e agentes de desenvolvimento socioeconômico. Assim, assumindo este papel, uma equipe transformadora pode instituir-se em instrumento de mudança cultural.

Quando as organizações buscam crescer, normalmente encontram aspectos de sua cultura que precisam ser mudados. (BLANCHARD, 2011).

De acordo com Blanchard (2011), quando se introduz uma mudança em uma organização, é comum acontecer uma queda no desempenho organizacional antes que o desempenho possa se elevar a um nível superior àquele à mudança. Resolver as preocupações durante o processo de mudança consolida a confiança na equipe de liderança, coloca os desafios em evidência e dá às pessoas a oportunidade de

influenciar o processo de mudança, além de permitir que elas direcionem suas energias para a mudança. (BLANCHARD, 2011, p. 193).

Ainda, segundo o autor, para que uma mudança cultural tenha sucesso, todos os gestores, líderes de equipes devem compartilhar a responsabilidade pela consecução do desempenho desejado e vivenciar os valores organizacionais. A cultura organizacional só mudará quando os indivíduos alterarem seus comportamentos.

Para que um grupo possa atuar como uma equipe eficaz dentro da organização ele terá de pensar globalmente e agir localmente. Pensar globalmente implica estar bem informado sobre o ambiente, rumos e possibilidades da empresa. Agir localmente exige que se faça as coisas acontecerem. (MOSCOVICI, 2008).

Conforme Blanchard (2011), as organizações que obtêm sucesso na criação de culturas de alto desempenho e alinhadas em valores compartilham cinco fatores de sucesso:

- A equipe de liderança deve demonstrar comprometimento com o processo no longo prazo;
- Valores devem ser definidos em termos comportamentais;
- A responsabilidade pela entrega do desempenho prometido e pela demonstração de valores respeitáveis é ponto central;
- É vital que toda a equipe esteja envolvida e comprove sua adesão à transformação cultural em cada uma de suas etapas;
- O elefante deve ser devorado um pedaço de cada vez, ou seja, resolver por etapas, por processo ou problema (seguir uma organização).

2.2 COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO

O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou na obtenção de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e cooperação. As relações dos membros entre si e com o líder determinam as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto produtivo. (MOSCOVICI, 2008, p. 47).

As relações interpessoais no grupo são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para a realização das tarefas. Quando os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a sinergia deve ser atingida e resultados positivos surgem.

2.2.1 O Processo de Interação

Segundo Moscovici (2008), nas empresas a interação humana acontece em dois níveis distintos, porém concomitantes e interdependentes: o da tarefa e o sócio emocional. O nível da tarefa é o das atividades tangíveis, observáveis e acordadas. Já o nível sócio emocional é o das sensações e sentimentos variados, existentes ou gerados pela convivência e rotinas do grupo. Este último é o responsável pela manutenção do grupo, por seu crescimento e amadurecimento e pela produtividade e satisfação de cada participante.

Quando o clima emocional de um grupo estiver negativo em decorrência de antagonismo entre os participantes, a tarefa do grupo sofre os efeitos das interações de desagrado, antipatia, hostilidade, aversão e agressividade.

As pessoas em grupo agem de forma diferente da que adotam quando estão sozinhas. O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos, o grupo assume uma forma própria que influi nos sentimentos e ações de cada um.

A interação no nível sócio emocional, portanto, pode favorecer ou prejudicar o andamento das tarefas, os resultados do trabalho conjunto e as relações interpessoais que se formam e desenvolvem. Os níveis de tarefa e sócio emocional representam um conjunto de forças presentes e atuantes na situação interpessoal e grupal e que exercem permanente influência recíproca. (MOSCOVICI, 2008, p. 30).

Ainda, o nível de tarefa abrange todos os esforços para a produção de resultados em direção aos objetivos definidos. O nível sócio emocional abrange todos os processos interpessoais responsáveis pela manutenção do grupo. Se esses processos são positivos e construtivos, os sentimentos de colaboração e afeto predominam, e possibilitam a realização das tarefas previstas e a coesão do grupo.

Não basta qualificar a mão-de-obra para que esta produza bem no coletivo. Para trabalhar bem e produzir em grupo, as pessoas precisam possuir mais do que competência técnica para as funções.

Para Moscovici (2008, p. 33), a modalidade tarefa abrange os processos de motivação/participação, comunicação, decisões, liderança, relacionamento, inovação. Neste nível, o grupo participa das atividades com interesse e responsabilidade, a comunicação flui com facilidade, decisões são tomadas, os relacionamentos interpessoais facilitam a cooperação, a liderança é exercida adequadamente, a criatividade é mobilizada.

A modalidade emocional admite três formas principais de interação: dependência, luta/fuga e acasalamento. Moscovici (2008), descreve algumas características em cada modo:

- **Dependência:** neste modo, o grupo procura apoio, proteção e direção/orientação do líder, de outro membro ou de algum elemento externo;
- **Luta:** quando este predomina, o grupo tende a atacar o que ou quem percebe como causador de uma situação conturbadora, estressante;
- **Fuga:** esta modalidade ocorre quando o grupo procura evadir-se da situação problema, de forma física ou psicológica por meio de manobras diversas, tais como brincadeiras, teorização, engajamento em tarefas menores, sem importância. Tudo isto para não enfrentar e lidar com obstáculos reais;
- **Acasalamento:** neste caso, as pessoas expressam sua ansiedade, compartilham sentimentos, oferecem apoio uns aos outros e isso enseja o aparecimento de uma dupla (par) que representa a esperança de salvação do grupo diante da situação difícil. Desse par surgirá, simbolicamente, o Messias para pôr fim aos problemas e sofrimentos do grupo.

Conforme Moscovici (2008, p. 33), outro conceito dos processos grupais foi elaborado por Schutz (1978), a partir da constatação de três núcleos de necessidades interpessoais existentes nos grupos humanos: inclusão, controle e afeição. Esses conjuntos de necessidades interpessoais caracterizam etapas de interação no desenvolvimento do grupo, ao longo do tempo.

Na fase de inclusão, cada pessoa procura situar-se e achar sua posição no centro ou na periferia do grupo, imaginar o quanto vai juntar-se aos outros e o que espera deles receber. As dificuldades de inclusão são típicas de grupos novos em qualquer contexto, seja no trabalho, na escola, na família.ou até mesmo a presença de membros novos no grupo.

Passada essa fase de estruturação experimental do grupo e tendo cada membro encontrado o seu espaço inicial, começa a crescer a preocupação com a distribuição do poder, os procedimentos decisórios, o controle das atividades dos outros. Surgem divergências e discussões quanto a objetivos, funcionamento do grupo, normas de conduta, competição por liderança. As pessoas têm necessidades diferenciadas de controle, influência e responsabilidade e procuram satisfazê-las no grupo.

Já a fase de controle é marcada por variadas situações de competição, afirmação de competência, manobras sutis de jogo de forças, alianças. O dilema central consiste em localizar-se acima ou abaixo dos outros. A interação representativa da fase é confronto: medir forças e julgar o grau de sua influência sobre os outros.

Caso um novo membro ingresse nessa fase, este é, geralmente, testado para inclusão e posicionamento no grupo. As cerimônias de iniciação de certos grupos simbolizam essa testagem para aceitação do novo membro como um igual e também para que ele se submeta as normas do grupo e a estrutura vigente de poder.

A fase de afeição evidencia-se em expressões emocionais abertas na interação, trocas afetivas em intensidade e qualidade diversas. As pessoas comunicam, de forma verbal e não-verbal, apoio, rejeição, ciúmes, hostilidade, agressividade. Na execução das tarefas, sucedem-se manifestações de carinho e harmonia, tensão e hostilidade, satisfação e alegria, insatisfação e tristeza.

A sequência das fases inclusão, controle e afeição pode repetir-se em ciclos de duração variável, contudo nem sempre essa ordem seja seguida. Não há separação rígida e excludente entre as fases, observando-se certo grau de mistura antes e depois do auge da fase predominante. (MOSCOVICI, 2008, p. 35).

2.2.2 A Dinâmica do Grupo

Conforme Moscovici (2008), o conhecimento da dinâmica do grupo do qual a pessoa faz parte ajuda a entender muitas de suas ações e reações. Ideias, conhecimentos, opiniões, ações, expressões comportamentais, crenças, sentimentos, atitudes, valores e filosofia de vida de cada membro do grupo constituem insumos no processo de interação global.

Ainda, para Moscovici (2008), os principais componentes da dinâmica do grupo a serem observados para uma melhor compreensão do comportamento individual são: objetivos, motivação, comunicação, liderança, processo decisório, inovação e relacionamento. As normas de funcionamento do grupo decorrem de todos esses componentes.

No extremo da individualização encontra-se a tendência de dispersão de forças e fragmentação do senso de grupo, no extremo oposto, o dinamismo do sentimento grupal, do produto maior que a soma das parcelas individuais, a desejada e rara sinergia.

2.2.3 Poder

No relacionamento humano, uma pessoa possui mais poder que a outra ou outras, em função do contexto, das personalidades e dos meios utilizados para conquistar, ampliar e manter esse domínio. (MOSCOVICI, 2008, p. 44).

Para Moscovici (2008), no grupo de trabalho existe um papel previamente definido como detentor da autoridade: o do líder ou gerente. Este tem o direito oficializado de controlar o comportamento dos membros do grupo. Outros membros, podem desejar a posição do líder ou apenas querer aumentar o poder que possuem, levando a eclosão de comportamentos competitivos, de manobras para alcançar maior controle no grupo.

Ainda, excluindo-se o poder legítimo ou autoridade, outorgado pela organização formal, outras formas de exercício do poder dependem mais de atributos de personalidade, de carisma, de conhecimento, de apoio e afeto, de competência interpessoal.

O líder formal tem mais poder legítimo que os restantes membros do grupo, mas não é o único a exercer influência social. Por meio de outras modalidades de poder, alguns membros podem assumir lideranças informais que facilitam ou dificultam a ação do líder formal. (MOSCOVICI, 2008, p. 45).

A percepção social de uma pessoa como capaz de influenciar os outros atribui-lhe poder. São os influenciados que conferem poder ao influenciador por meio da emaranhada teia de elementos cognitivos e emocionais do processo de percepção humana.

Segundo Moscovici (2008), as pessoas precisam de atenção, reconhecimento e carinho para suprir as carências de interação social e de autoestima. Como os desejos humanos são muito diversificados, tudo aquilo ou quem puder satisfazer o desejo de uma pessoa, torna-se uma fonte potencial de poder.

Continuando, o poder de referência concretiza-se no processo de identificação com uma pessoa que se torna um modelo social. E quando uma pessoa tem maior conhecimento sobre determinado assunto, seu poder de conhecedor ou especialista é reconhecido, sendo suas opiniões e orientações aceitas e seguidas.

Ainda, aquele que possui mais informações adquire poder extraordinário sobre os outros que não as tem ou não conseguem obtê-las. Os integrantes que sabem das coisas têm maior influência sobre os outros, e sobre as decisões e atividades do grupo. Uma das normas tácitas de quem detém o poder na organização e no grupo consiste em controlar a quantidade, a qualidade e a distribuição de informações e conhecimentos.

2.3 AS CINCO DISFUNÇÕES DE UMA EQUIPE

Para Lencioni (2009), as organizações não conseguem concretizar o trabalho em equipe porque sucumbem a cinco armadilhas naturais, chamadas de “as cinco disfunções de uma equipe”. Essas disfunções formam um modelo inter-relacionado – o que torna a suscetibilidade a qualquer uma dessas disfunções potencialmente fatal para o sucesso de uma equipe. A seguir uma explicação de cada uma:

- A primeira disfunção é uma ausência de confiança entre os membros da equipe. Essa essência, a origem disso está na falta de disponibilidade para se mostrar vulneráveis dentro do grupo. Os membros da equipe que não são abertos uns com os outros, em relação a seus erros e pontos fracos, impossibilitam a construção das bases para a confiança;
- Esse fracasso em construir a confiança é danoso porque dá o tom para a segunda disfunção: medo do conflito. As equipes nas quais não existe confiança são incapazes de se envolver em um debate apaixonado e sem censura. Em vez disso, os integrantes recorrem a discussões veladas e comentários reservados;

- A falta de conflito saudável é um problema, porque garante a terceira disfunção de uma equipe: a falta de comprometimento. Sem poder colocar abertamente suas opiniões durante o debate apaixonado e aberto, os membros da equipe raramente aceitam as decisões e se comprometem com elas, ainda que finjam concordar durante as reuniões;
- Em função da falta de comprometimento real e aceitação, os membros da equipe desenvolvem o hábito de evitar a responsabilidade, a quarta disfunção. Sem se comprometerem com um claro plano de ação, até as pessoas mais focadas e motivadas costumam hesitar na hora de chamar a atenção dos colegas em relação a atitudes e comportamentos que parecem contraproducentes e afetam o bem-estar da equipe;
- O fracasso em chamar uns aos outros à responsabilidade cria o ambiente propício para que floresça a quinta disfunção: falta de atenção aos resultados. Ela ocorre quando os membros da equipe colocam suas necessidades individuais (como ego, desenvolvimento de carreira ou reconhecimento), ou mesmo as necessidades de suas divisões, acima das metas coletivas.

E assim, da mesma forma que uma corrente na qual haja um único elo quebrado, o trabalho em equipe se deteriora se permitirmos que uma única disfunção se desenvolva. (LENCIONI, 2009, p. 159).

Figura 1 – As cinco disfunções de uma equipe



Fonte: Adaptado de Lencioni (2009).

2.3.1 Ausência de Confiança

Segundo Lencioni (2009, p. 164), no que diz respeito à montagem de uma equipe, confiança é a certeza que os membros devem ter de que as intenções dos colegas são boas e de que não há necessidade de se proteger ou ficar melindrado dentro do grupo. Em essência, os colegas de equipe precisam se sentir à vontade para se mostrar vulneráveis uns aos outros.

De acordo com o autor, as equipes nas quais há falta de confiança desperdiçam quantidades incríveis de tempo e energia administrando seus comportamentos e interações dentro do grupo. E tendem a odiar as reuniões de equipe, além de relutar em correr riscos na hora de pedir ou oferecer ajuda aos outros.

Ainda, conforme o autor, os membros das equipes nas quais não há confiança possuem as seguintes características:

- Escondem seus pontos fracos e erros e hesitam em pedir ajuda ou oferecer *feedback* construtivo;
- Hesitam em oferecer ajuda fora de suas áreas de responsabilidade;
- Tiram conclusões apressadas em relação às intenções e aptidões dos outros sem tentar esclarecê-las;
- Fracassam em reconhecer e tirar proveito das habilidades e experiências uns dos outros;
- Desperdiçam tempo e energia administrando seus comportamentos para provocar determinado efeito;
- Guardam ressentimentos;
- Odeiam as reuniões e encontram desculpas para evitar passar tempo juntos.

Para Lencioni (2009), se adotar uma abordagem bem centrada, uma equipe pode acelerar drasticamente o processo e construir a confiança em período relativamente curto. A seguir algumas ferramentas que podem ajudar a aflorar esse processo:

- **Exercício das histórias pessoais:** esse exercício de baixo risco não exige mais que uma circulada em torno da mesa, durante uma reunião, e pedir à equipe para preencher uma curta lista de perguntas sobre si mesmos. Isso estimula maior empatia e compreensão e desestimula comportamentos injustos e inadequados. É incrível como algumas pessoas da equipe sabem pouco sobre os colegas, e como apenas uma pequena quantidade de informação tem enorme poder para começar a quebrar barreiras;
- **Exercício de efetividade da equipe:** é necessário que os integrantes identifiquem a mais importante contribuição individual que cada colega traz para a equipe, assim como aquele ponto que deve melhorar ou eliminar para o bem coletivo. Todos os membros, então, relatam suas respostas, concentrando-se em uma pessoa de cada vez.
- **Perfis de preferências de personalidade e comportamento:** o objetivo é oferecer descrições práticas e cientificamente válidas do comportamento dos vários membros da equipe, com base em suas maneiras distintas de pensar, falar e agir. Algumas das melhores características de ferramentas como o MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) são o fato de não formularem julgamento (nenhum tipo é melhor que outro, embora possam ser substancialmente diferentes), serem baseadas em pesquisa e permitirem que os participantes tenham papel ativo na identificação dos próprios tipos;
- **Feedback de 360 graus:** deve ser usado como ferramenta de desenvolvimento, que dê aos empregados a oportunidade de avaliar pontos fortes e fracos sem qualquer repercussão na carreira;
- **Exercícios experimentais em equipe:** os exercícios coletivos experimentais podem ser ferramentas valiosas para melhorar o trabalho em equipe, desde que sejam concebidos sobre processos mais fundamentais e relevantes.

Conforme Lencioni (2009), a ação mais importante de um líder, no sentido de estimular a construção da confiança, é demonstrar vulnerabilidade primeiro. Isso exige que ele se arrisque a se constranger diante da equipe, para que os subordinados consigam correr o mesmo risco. Ainda, as exhibições de vulnerabilidade da parte de um líder de equipe devem ser genuínas, não podem ser encenações.

Ao construir confiança, uma equipe torna o conflito possível porque seus integrantes não hesitam em se envolver em debate acalorado e, às vezes, emocional, pois sabem que não serão punidos por dizer algo que poderia, do contrário, ser interpretado como destrutivo ou crítico. (LENCIONI, 2009, p. 170).

2.3.2 Medo do Conflito

Para Lencioni (2009), o primeiro passo para que uma equipe desenvolva a habilidade e a disponibilidade para se envolver em conflito saudável é reconhecer que o conflito é produtivo e que muitas equipes têm tendência a evita-lo. Além do mero reconhecimento, existem alguns métodos simples para tornar o conflito mais comum e produtivo.

- **Trabalho de garimpagem:** os membros da equipe que tendem a evitar o conflito devem, ocasionalmente, assumir o papel de um “garimpeiro de conflitos”. Precisam ter a coragem e a confiança para levantar questões sensíveis e forçar os integrantes a trabalhá-las. Isso exige um elevado grau de objetividade durante as reuniões e o compromisso de todos em manter o conflito até que seja resolvido;
- **Permissão em tempo real:** no processo de garimpagem de conflitos, os membros da equipe precisam assessorar uns aos outros para que não fujam do debate saudável. Uma vez terminada a discussão, sempre vale lembrar aos participantes que o conflito em que acabaram de se envolver é bom para a equipe, e não algo a ser evitado no futuro.

De acordo com Lencioni (2009), as equipes que temem o conflito possuem as seguintes características:

- Têm reuniões chatas;
- Criam ambientes em que a política pelas costas e os ataques pessoais crescem;
- Ignoram tópicos controversos, fundamentais para o sucesso da equipe;

- Fracassam em levar em conta todas as opiniões e perspectivas dos membros da equipe;
- Desperdiçam tempo e energia com comportamento artificial e administrando riscos interpessoais.

Ainda, segundo o autor, ao se envolver em conflito produtivo e demonstrar empatia para com as perspectivas e opiniões de seus membros, uma equipe pode se comprometer com uma decisão e aceitá-la com toda confiança, pois sabe que o conjunto se beneficiou das ideias de todos.

2.3.3 Falta de Comprometimento

Conforme Lencioni (2009), as duas maiores causas de falta de comprometimento são o desejo do consenso e a necessidade de certeza:

- **Consenso:** grandes equipes fazem questão de garantir que as ideias de todos sejam consideradas, o que cria uma disponibilidade para se unirem em torno de qualquer decisão tomada, em última instância, pelo grupo. E quando isso não for possível devido a um impasse, o líder da equipe tem permissão para desempatar a questão;
- **Certeza:** grandes equipes também se orgulham de sua capacidade de se unir em torno de decisões e se comprometer com ações claras, mesmo quando há pouca certeza se a decisão é ou não correta.

Seja a falta de comprometimento causada pela necessidade de consenso ou de certeza, é importante entender que uma das piores consequências para uma equipe executiva que não se compromete com decisões claras é o crescimento de um nível de discórdia mais profundo e sem possibilidade de solução dentro da organização. (LENCIONI, 2009, p. 175).

Para o autor, uma equipe que não se compromete possui as seguintes características:

- Cria ambiguidade entre os integrantes quanto à direção e às prioridades;

- Vê as janelas da oportunidade se fecharem devido ao excesso de análise e a atrasos desnecessários;
- Gera falta de confiança e medo do fracasso;
- Revisita as mesmas discussões e decisões muitas e muitas vezes;
- Estimula críticas e questionamentos entre os membros da equipe.

Ainda, segundo o autor, o líder precisa estar à vontade diante da perspectiva de tomar uma decisão que, em última instância, venha a se revelar errada, e precisa estar sempre forçando o grupo a levar a termo as suas questões e também cumprir os prazos estabelecidos pela equipe.

2.3.4 Evitar a Responsabilidade

De acordo com Lencioni (2009, p. 179), os membros das grandes equipes melhoram seu relacionamento chamando uns aos outros à responsabilidade, demonstram, assim, seu respeito mútuo e alimentam uma expectativa muito elevada em relação ao desempenho de cada um.

Por mais politicamente incorreto que possa parecer, o meio mais efetivo e eficiente para manter elevados níveis de desempenho é pressionar os colegas. Não há nada melhor que o medo de desapontar colegas respeitados para motivar as pessoas a melhorarem o próprio desempenho. (LENCIONI, 2009).

Para o autor, uma equipe que evita responsabilidades possui as seguintes características:

- Gera ressentimento entre os integrantes que tenham padrões de desempenho diferentes;
- Estimula a mediocridade;
- Perde prazos e itens vitais;
- Joga um fardo indevido nas costas do líder da equipe, como fonte única de disciplina.

Ainda, segundo o autor, é possível adotar algumas ferramentas clássicas de gerência para que uma equipe consiga garantir que todos sejam responsáveis:

- **Publicação das metas e dos padrões:** uma boa maneira de facilitar a tarefa de cobrar mutuamente as responsabilidades de cada um da equipe é declarar publicamente tudo o que ela precisa realizar, quem precisa fazer o quê, e como todos devem se comportar para ter sucesso;
- **Revisões simples e regulares de progressos:** uma pequena estrutura faz muito, no intuito de ajudar as pessoas a tomarem atitudes que, de outra forma, talvez não estivessem inclinadas a tomar. Os membros da equipe devem se comunicar regularmente, seja verbalmente ou por escrito, para dar sua opinião sobre o desempenho dos colegas em relação aos padrões e objetivos estabelecidos;
- **Recompensas para a equipe:** quando as recompensas são atreladas ao desempenho coletivo e não ao individual, a equipe pode desenvolver uma cultura de responsabilidade. Isso ocorre porque uma equipe dificilmente aceitará o fracasso iminente sem reagir só porque um dos colegas não está fazendo a sua parte.

Às vezes, líderes muito fortes criam naturalmente um vácuo de responsabilidade dentro da equipe, pois acabam se tornando a única fonte de disciplina, o que cria um ambiente no qual os integrantes presumem que o líder é quem deve cobrar a responsabilidade de todo mundo, e, portanto, eles se calam, mesmo quando veem algo errado. (LENCIONI, 2009, p. 181).

Para o autor, a ausência de responsabilidade é um convite para que os membros da equipe passem a dar mais atenção a outros aspectos e não aos resultados coletivos.

2.3.5 Falta de Atenção aos Resultados

Conforme Lencioni (2009, p. 182), a disfunção final de uma equipe é a tendência de os integrantes se preocuparem mais com outros aspectos, e não com as metas coletivas. O foco rigoroso em objetivos específicos e resultados claramente definidos é uma exigência básica para qualquer equipe que se auto avalia em função do desempenho.

Muitas equipes não têm foco nos resultados, elas não vivem e respiram em função de atingir objetivos significativos, mas em função de existir ou sobreviver.

Para esses grupos, não há confiança, conflito, comprometimento ou responsabilidade que possa compensar a falta do desejo de vencer.

Segundo Lencioni (2009), uma equipe que não está focada nos resultados possui as seguintes características:

- Estanca, não cresce;
- Raramente derrota os concorrentes;
- Perde empregados orientados para realizações;
- Estimula os membros da equipe a se concentrarem nas próprias carreiras e metas individuais;
- Desvia-se facilmente dos objetivos.

2.4 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

2.4.1 Transformação do Grupo em Equipe

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. (MOSCOVICI, 2008, p. 5).

Para Moscovici (2008), um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e busca solucionar os problemas que afetam seu funcionamento.

2.4.2 Estágios de Desempenho de Grupo

Conforme Moscovici (2008, p. 14), Katzenbach e Smith (1993) propõem a Curva de Desempenho de Equipe, que permite classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento em uma das cinco posições:

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

2.4.3 Desenvolvimento de Equipe

Desenvolvimento de Equipe (DE) é um programa educacional dirigido a grupo de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. (MOSCOVICI, 2008, p. 15).

De acordo com Moscovici (2008), o objetivo do DE é aperfeiçoar a efetividade de um grupo que necessita trabalhar colaborativamente para obter resultados. Desenvolver uma equipe é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de autoexame e avaliação das condições que prejudicam seu funcionamento efetivo, e também a desenvolver habilidades para lidar de forma eficaz com esses problemas.

Ainda, o processo de DE pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura, comportamento. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado.

Para Moscovici (2008, p. 16), a mudança para um sistema de equipe não constitui um movimento de transformação radical: os empregados sempre tiveram contato entre si, entretanto o sistema de equipes permite coordenar e aproveitar melhor suas interações. As empresas baseadas em equipes evitam condições opressivas de trabalho e as substituem por processos e políticas que estimulam as pessoas a trabalharem efetivamente para objetivos comuns.

Desenvolvimento de Equipe não se faz exclusivamente para grupos já existentes que precisam e querem melhorar seu funcionamento e produtividade, utiliza-se também para outras situações de trabalho em grupo, tais como: nova unidade, comitê, reorganização de grupo para atender demandas emergentes, revitalização, dinamização de um grupo apático, pacificação de um grupo conflituoso. (MOSCOVICI, 2008).

Ainda, a metodologia de DE pode ser aplicada para resolver conflitos intergrupais, muito frequentes em qualquer empresa. O desafio constante é desenvolver um processo de integração entre as diversas unidades de trabalho, preservando, porém, suas diferenças funcionais e potencializando seus esforços, energia e competência para a produtividade global da empresa.

Para Moscovici (2008, p. 17), a liderança de equipe é melhor exercida por pessoas que acreditam que precisam dos outros para o êxito da missão comum e que contribuem integralmente com a sua parte no trabalho do grupo. Uma pessoa

autossuficiente, por mais competente que seja para a realização dos objetivos, dificilmente exercerá liderança autêntica na equipe.

2.4.4 Papéis do Líder do Grupo

A presença da gerência no grupo enfatiza os aspectos de direção/orientação; o gerente é uma figura bem diferenciada dos demais membros em uma organização. Quando atua em equipe, o papel do líder é menos diferenciado, pois ele é membro colaborador, que não só orienta, dirige, ajuda, apoia, mas também faz a sua parte nas tarefas do grupo. (MOSCOVICI, 2008).

Conforme Moscovici (2008, p. 56), os gerentes na equipe devem também prover direção geral, contribuir com suas próprias ideias, ajudar os membros a identificar alternativas, dirigir discussões e suprir *feedback* sobre desempenho. Gradualmente, o líder delega autoridade à equipe, baseado nas habilidades, conhecimentos e disposição que ela demonstra para assumir novas obrigações.

Os líderes bem-sucedidos acreditam que não podem vencer sem as contribuições de todos os membros da equipe. Para facilitar as contribuições de todos, procuram clarificar a missão da equipe, aumentar seu engajamento e autoconfiança, reforçar suas habilidades e remover obstáculos no caminho do seu sucesso.

Ainda, o bom desempenho da equipe deve ser reconhecido em cada ocasião. O elogio público motiva e energiza as pessoas. Portanto, reconhecer, recompensar e divulgar os gerentes que desenvolvem equipes bem-sucedidas é muito importante, por que comunica que o trabalho em equipe tem prioridade e valor naquela organização.

A seguir as fases de um programa de desenvolvimento de equipe.

Quadro 1 – Fases de um programa de desenvolvimento de equipe

FASE	OBJETIVOS
1. Preliminar Pré-diagnóstico	Sensibilização/motivação Coleta de dados
2. Introdutória EVENTO INICIAL	Análise de funcionamento do grupo Conscientização/diagnóstico
3. Desenvolvimento de Habilidade: interpessoais e de tarefa	Laboratório interpessoal Análise de processo Diagnóstico Comunicação efetiva, dar e receber feedback Resolução de problemas Planejamento e implementação de mudanças individuais
4. Consolidação e acompanhamento	Prática de habilidades, experimentação Aperfeiçoamento e inovação Avaliação e reformulação periódica (ciclos pesquisa-ação)

Fonte: Adaptado de Moscovici (2008).

2.4.5 Fase Preliminar

De acordo com Moscovici (2008, p. 97), a fase preliminar caracteriza-se pelo surgimento de sintomas esporádicos, de sensações vagas de insatisfação no trabalho e de funcionamento deficiente do grupo. É possível que uma primeira coleta de dados revele aspectos difíceis, que merecem atenção e providências para não se agravarem.

Essa coleta de dados pode ser feita através de observações ao vivo, questionários ou entrevistas com pessoas chave. Pode ser realizada pelo gerente do grupo, pelo consultor interno ou pelo consultor externo, quando convidado especificamente para esse levantamento de sondagem prévia. Continuando, a partir da identificação de alguns sintomas importantes, o problema do funcionamento do grupo começa a ser conscientizado pelos participantes.

2.4.5.1 Entrevistas

Quando se pensa em implantar um programa de DE, a entrevista é um instrumento valioso como insumo para pré-diagnóstico. É uma forma personalizada de coleta de dados sobre a situação de funcionamento do grupo em questão. (MOSCOVICI, 2008, p. 121).

Segundo Moscovici (2008), três conjuntos principais de informações decorrem das respostas do entrevistado: percepções, interpretações e sentimentos.

- **Percepções:** o entrevistado expõe a sua visão do que está acontecendo e como está acontecendo;
- **Interpretações:** pontos de vista, explicações sobre o que e por que está acontecendo;
- **Sentimentos:** a pessoa expressa insatisfações, frustrações, tensões, realizações, alegrias referentes a situação.

Ainda, o conteúdo das informações depende da qualidade da entrevista. A competência do entrevistador, sua habilidade interpessoal e posicionamento, a motivação do entrevistado, a relação que se estabelece entre ambos, a comunicação, o local de realização da entrevista e a duração da mesma são fatores relevantes para o teor das respostas que serão fornecidas.

Continuando, as habilidades interpessoais do entrevistador e a motivação predominante do entrevistado no início do diálogo concorrem para a construção da modalidade de interação chamada de *rapport*, que significa uma espécie de sintonia emocional afetiva que facilita a comunicação entre as pessoas em determinada ocasião. É uma condição essencial para o tipo de comunicação/diálogo cujo escopo principal seja a transmissão de informações que alguém possui e que outro deseja saber.

2.4.5.2 Observação e Análise de Processo

Em dinâmica de grupo e Desenvolvimento Interpessoal (DI), a observação e a análise de processo destacam-se como recursos proveitosos na diagnose dos fenômenos interpessoais de participação em grupo: comunicação, divisão de tarefas

e papéis, liderança, tomada de decisão e resolução de problemas em grupo, relacionamento interpessoal. (MOSCOVICI, 2008).

Para Moscovici (2008), os Programas de Desenvolvimento Interpessoal e de Equipe enfatizam que cada participante deve tornar-se um observador atento e curado para desenvolver habilidades de diagnose e de dar e receber *feedback*. Observação e *feedback* passam a ser habilidades integrantes do funcionamento habitual da pessoa e do grupo, em prol a maior produtividade. Essas duas habilidades são fundamentais na administração de conflitos, na gerência participativa, na negociação, no relacionamento interpessoal.

Ainda, observar e fornecer *feedback* com habilidade significa ajudar o grupo e trabalhar com o grupo, de maneira participativa. A habilidade de observação está intimamente relacionada à habilidade de saber ouvir.

De acordo com Moscovici (2008), os fenômenos no grupo acontecem em três níveis interdependentes e atuantes: o intrapessoal, o interpessoal e o grupal:

- **O nível intrapessoal:** representa o conjunto de processos que se passam no interior de cada pessoa;
- **O nível interpessoal:** é o mais aparente e passível de observação direta, ou seja, quem fala com quem, atividades com outras pessoas, comportamentos não-verbais e emocionais de aproximação, afastamento, hostilidade, agressividade, ternura;
- **O nível grupal:** compreende aspectos de movimentos do grupo como um todo e que caracterizam certos climas emocionais ou de tarefa.

Aprender a observar seu próprio comportamento, e também o comportamento do grupo do qual faz parte, com menos preconceitos e distorções, é um dos maiores desafios em DI e DE. O relato das observações é tanto mais útil para a aprendizagem quanto mais abrangente for incluindo ocorrências factuais e também sentimentos do observador.

2.4.6 Fase Introdutória

Conforme Moscovici (2008), um evento específico marca o princípio oficial do programa de DE, este evento inicial atende várias necessidades psicológicas e

organizacionais. O valor simbólico está na demarcação de uma linha divisória entre o passado e o futuro, um ritual de iniciação na mudança individual e grupal dentro da empresa, uma ruptura entre o antigo e o novo modo de pensar e agir no trabalho.

Ainda, os objetivos da reunião introdutória são: reunir as pessoas, estabelecer um clima propício de confiança mútua e abertura, fornecer insumos cognitivos como quadro de referência.

Geralmente, ao final da reunião introdutória, haverá condições de estabelecer o contrato psicológico entre os membros do grupo e seu líder. O contrato psicológico representa compromisso intelectual voluntário e predisposição afetiva para contribuir efetivamente, junto com os esforços dos outros, a fim de alcançar algo considerado valioso para todos os envolvidos na situação. (MOSCOVICI, 2008).

Os membros do grupo avaliam à sua maneira de agir em conjunto, as dificuldades nas ações e nas relações, bem como na comunicação, e, ainda, os resultados atingidos e a satisfação pessoal obtida. Facilidades e pontos fracos são também avaliados para se chegar a um diagnóstico compartilhado e realístico da dinâmica do grupo.

Para Moscovici (2008), o diagnóstico situacional expõe algumas falhas, dificuldades, lacunas que podem ser colocadas em ordem de prioridade para elaboração de linhas de ação reparadoras. A conscientização dos aspectos deficitários é uma das mais importantes aprendizagens no processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

2.4.7 Fase de Desenvolvimento de Habilidades

De acordo com Moscovici (2008, p. 102), o conhecimento intelectual do funcionamento e o diagnóstico situacional das características do grupo não bastam para transformar um grupo em equipe. O alicerce fundamental do Desenvolvimento de Equipe é o Desenvolvimento Interpessoal (DI).

Ainda, as habilidades interpessoais são facilitadoras de processos grupais básicos, tais como: comunicação, liderança, processo decisório, negociação, administração de conflitos, análise de processo. E também, facilitam o estabelecimento de objetivos e metas grupais, diagnóstico e resolução de problemas, planejamento e implementação de mudanças intragrupais e intergrupais.

Algumas vezes, ao longo do programa, o grupo descobre novas lacunas ou carências não identificadas anteriormente no diagnóstico e passa a desejar conhecimentos e habilidades nessa área específica. Isto pode significar que a habilidade diagnóstica do grupo está ficando aprimorada, assim como as habilidades de observação, autoanálise e autoconhecimento, tanto no nível individual quanto grupal. (MOSCOVICI, 2008).

O que dá relevância e significado a essas atividades é o fato de serem identificadas como necessárias ao desenvolvimento do grupo pelo próprio grupo.

2.4.8 Fase de Consolidação e Acompanhamento

Segundo Moscovici (2008), sempre há oportunidades e possibilidades de aprender mais, de adquirir mais conhecimento, de aperfeiçoar-se e desenvolver-se. Assim, o Desenvolvimento de Equipe, sendo um processo educacional de pessoas em grupo, não comporta um encerramento. As habilidades interpessoais aprimoradas capacitam cada pessoa a adaptar-se e participar de forma efetiva em qualquer grupo.

Ainda, para Moscovici (2008), a equipe, como um todo, potencializa as habilidades de seus membros para um efeito sinérgico: o todo é mais do que a simples soma das suas partes. A equipe desenvolvida caracteriza-se pela consolidação das habilidades interpessoais e de tarefa, constantemente praticadas em busca de integração interna e do aperfeiçoamento criativo das modalidades de interação e de trabalho.

A avaliação periódica dos resultados atingidos é complementada pela avaliação da dinâmica intragrupal: não só o que foi alcançado, mas também, e principalmente, como foi alcançado. Esse processo de *feedback* permite revisão e reformulação sistemática nos procedimentos interpessoais e de grupo. (MOSCOVICI, 2008, p. 105).

Para Moscovici (2008), o nível de satisfação do líder e dos demais membros do grupo influirá decisivamente no grau de disponibilidade psicológica para as atividades e no engajamento de cada um e de todos no programa. A motivação individual elevada reforça a motivação do grupo, e os objetivos comuns passam a ser compartilhados com mais energia para as tarefas, com entusiasmo e confiança para enfrentar desafios e problemas.

Continuando, a conscientização de carências do grupo pelo próprio grupo é um dos mais influentes fatores motivacionais. Quando a implantação do programa de DE é bem-feita, pode-se esperar que o processo prossiga com as próprias forças do grupo.

2.4.9 Avaliação de Resultados

Segundo Moscovici (2008, p. 112), o objetivo fundamental de DE é a aprendizagem e a institucionalização de um processo constante de autoexame das dificuldades no funcionamento do grupo e o desenvolvimento de habilidades para superá-las.

Sendo assim, a função de autodiagnóstico periódico, como processo integrante do funcionamento pleno da equipe, constitui o principal recurso de avaliação do processo e dos resultados parciais e progressivos do Desenvolvimento de Equipe. O próprio grupo pode e deve criar instrumentos ou agendas para sua avaliação periódica.

2.4.10 Perspectiva Estratégica do Grupo

Conforme Moscovici (2008), num ambiente em constante mutação é importante que os membros dos grupos tomem consciência das demandas que lhes são feitas hoje, de suas respostas típicas, das tendências e demandas prováveis a curto prazo e a da situação desejável a ser alcançada. A perspectiva estratégica do grupo constitui um processo diagnóstico que ajuda a:

- Identificar e analisar os cenários da situação presente;
- Idealizar o cenário em que o grupo possa funcionar mais efetivamente;
- Planejar uma estratégia para conseguir o cenário desejado.

Ainda, sabendo-se que uma unidade de trabalho se compõe de vários subsistemas, a primeira questão consiste na definição do sistema-alvo a ser trabalhado. Uma vez definido o sistema-alvo, utiliza-se um instrumento (roteiro) para analisar sete itens que caracterizam as fases sequenciais da perspectiva estratégica do grupo.

- **Missão principal:** a razão de existência do sistema, aquela que determina objetivos, decisões de estratégia e de ação;
- **Cenário atual – as demandas:** o que cada subsistema do sistema maior está exigindo do sistema-alvo;
- **Cenário atual – as respostas:** as respostas que o sistema-alvo está atualmente oferecendo às demandas que lhe são feitas;
- **Cenário prospectivo:** projeção do sistema de demandas segundo tendências prováveis;
- **Cenário desejado:** o sistema ideal de demandas para a produtividade e satisfação do grupo;
- **Concretização do desejado:** planejamento de linhas de ação para alcançar o sistema desejado de demandas;
- **Custo do ideal:** estimativa de custos econômicos e psicossociais das ações planejadas para proceder à escolha das alternativas estratégicas.

A perspectiva estratégica do grupo é um processo que tem mostrado grande utilidade e amplo alcance no alcance no diagnóstico da situação real de funcionamento de um ou de vários subsistemas. O mais importante e inovador da técnica é o consenso do cenário desejado e dos meios para construí-lo. O grupo se conscientiza de que é possível transformar aspirações e sonhos coletivos em cursos concretos de ação e juntar esforços para implementá-los. (MOSCOVICI, 2008).

2.5 DESCUBRA SEUS PONTOS FORTES

Para Buckingham e Clifton (2008), o gerente deve saber como tirar mais proveito dos pontos fortes de cada um de seus subordinados diretos, deve identificar todas as aptidões ou estilos de seu pessoal para maximizar os pontos fortes de cada funcionário.

2.5.1 Três Ferramentas Revolucionárias

Segundo Buckingham e Clifton (2008), construir uma vida verdadeiramente produtiva será sempre uma tarefa desafiadora que envolve uma infinidade de

diferentes variáveis: sua autoconsciência, sua maturidade, suas oportunidades, as pessoas que você se cercou, as pessoas de quem aparentemente não consegue escapar. Existem três ferramentas revolucionárias que podem construir para construir uma vida produtiva.

2.5.1.1 A Primeira Ferramenta

A primeira ferramenta revolucionária é saber distinguir seus talentos naturais das coisas que você pode aprender. Definimos ponto forte como desempenho estável e quase perfeito numa atividade. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008, p. 34).

Para o autor, desenvolver um ponto forte em qualquer atividade requer certos talentos naturais. A combinação de talentos, conhecimento e técnicas proporciona a criação dos pontos fortes.

Talentos, que são seus padrões naturalmente recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento. Conhecimento, que consiste dos fatos e lições aprendidos. E técnicas, que são os procedimentos de uma atividade.

Ainda, segundo o autor, embora tudo seja importante no desenvolvimento de um ponto forte, o principal é o talento. Seus talentos são inatos, enquanto técnicas e conhecimento podem ser adquiridos através do aprendizado e da prática. A chave para desenvolver um genuíno ponto forte é identificar seus talentos dominantes e depois refiná-los com conhecimento e técnicas.

2.5.1.2 A Segunda Ferramenta

De acordo com Buckingham e Clifton (2008), a segunda ferramenta revolucionária é um sistema para identificar seus talentos dominantes. A aplicação do teste (Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes) visa revelar seus cinco mais vigorosos temas de talento, são áreas de maior potencial, onde existe a possibilidade de cultivar um ponto forte.

2.5.1.3 A Terceira Ferramenta

Conforme Buckingham e Clifton (2008), a terceira ferramenta revolucionária é uma linguagem comum para descrever seus talentos. Precisamos de uma nova

linguagem para ajudar a explicar os pontos fortes que vemos em nós mesmos e nos outros. Essa linguagem deve ser precisa, deve ser capaz de descrever os modos sutis pelos quais uma pessoa difere da outra.

2.5.2 Desenvolvendo os Pontos Fortes

Os pontos fortes de cada pessoa são criados – desenvolvem-se a partir de determinadas matérias-primas muito específicas. Pode-se obter algumas delas com prática e aprendizado, como o conhecimento e técnicas, outras, como os talentos, é necessário apurar. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008, p. 46).

2.5.2.1 Conhecimento

De acordo com Buckingham e Clifton (2008), no que diz respeito ao desenvolvimento dos pontos fortes, há dois tipos distintos de conhecimento. Precisa-se de ambos e, felizmente, ambos podem ser adquiridos. Primeiro, é o conhecimento factual, o conteúdo. O segundo tipo de conhecimento necessário é empírico.

2.5.2.2 Técnicas

As técnicas permitem evitar o esquema de tentativa e erro e incorporar diretamente ao trabalho as melhores descobertas dos melhores profissionais. Para o desenvolvimento dos pontos fortes, seja em qualquer atividade, é necessário aprender e praticar todas as técnicas relevantes que estiverem disponíveis. As técnicas existem para tornar os segredos dos melhores facilmente transferíveis. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008).

À medida que se desenvolve os pontos fortes, as técnicas se revelam mais valiosas quando aparecem combinadas com o talento genuíno.

2.5.2.3 Talento

Para Buckingham e Clifton (2008), o talento é qualquer padrão recorrente do pensamento, sensação ou comportamento que possa ser usado produtivamente.

Assim, mesmo traços aparentemente negativos podem ser chamados de talentos se puderem ser usados produtivamente.

Para o autor, técnicas determinam se alguém pode fazer alguma coisa, enquanto talentos revelam com que qualidade e com que frequência uma pessoa faz.

2.5.3 Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes

Reações espontâneas, desejos, aprendizado rápido e satisfação, tudo isso ajudará a encontrar as pistas dos talentos de um indivíduo. Diante de um cenário complexo e competitivo, as pessoas devem fazer uma pausa e escutar esses sinais, pois ajudarão a fechar o foco nos talentos pessoais. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008).

Devido à dificuldade de algumas pessoas para encontrar o tempo e a objetividade necessários, o autor desenvolveu o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes, uma ferramenta projetada para aguçar a percepção das pessoas. Este teste fornece pares de afirmativas, capta as opções, classifica-as e expõe os padrões de comportamento mais dominantes, indicando onde uma pessoa tem maior potencial para verdadeiros pontos fortes.

O teste avalia os trinta e quatro temas de talento e, ao término do teste, aponta os cinco temas dominantes de talento, os temas pessoais, as promessas de um ponto forte. O objetivo do teste é isolar os temas pessoais.

Segundo Buckingham e Clifton (2008), os nomes dos temas não são todos do mesmo “tipo”. Alguns se referem à pessoa, outros se referem à categoria e outros se referem ao atributo. Os trinta e quatro temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes são:

- **Adaptabilidade:** vive o momento, uma pessoa muito flexível que pode continuar flexível quando as exigências do trabalho o puxam em muitas direções diferentes ao mesmo tempo;
- **Analítico:** gosta das informações porque elas têm valor em si, busca padrões e conexões. Quer compreender como certos padrões se influenciam mutuamente;

- **Ativação:** fica impaciente pela ação, pode reconhecer que a análise tem a sua utilidade ou que o debate e a argumentação conseguem ocasionalmente proporcionar algumas percepções valiosas, mas no fundo sabe que só a ação é real. Só a ação pode fazer as coisas acontecerem, só a ação leva à execução;
- **Autoafirmação:** autoridade para formular conclusões, tomar decisões e agir. Não importa o que aconteça, sempre parece saber qual é a decisão correta. Tem confiança não só nas habilitações, mas no discernimento. Não se deixa abalar facilmente pelos argumentos dos outros, por mais persuasivos que possam ser;
- **Carisma:** gosta do desafio de conhecer novas pessoas. É raro se ver sem palavras, busca estabelecer uma conexão;
- **Comando:** impõe seus pontos de vista, busca compartilhar sua opinião com os outros e não sossega até ver outras pessoas concordando. Não tem medo do confronto. Tem necessidade de que as coisas fiquem claras entre as pessoas e insiste para que elas mantenham os olhos abertos e sejam francas;
- **Competição:** se baseia na comparação. Gosta da mensuração porque ela facilita as comparações. Gosta mais das disputas quando sabe que tem condições de ser o vencedor. Por mais que tenha se esforçado, por melhores que fossem as intenções, se atinge os objetivos, mas não supera seus pares, a realização parece sem valor;
- **Comunicação:** gosta de explicar, de descrever, de receber, de falar em público e de escrever. Quer que sua informação seja uma ideia, um acontecimento, as características e benefícios de um produto, uma descoberta ou uma lição sobreviva;
- **Conexão:** tem a certeza de que nada acontece sem que haja uma razão. Certo da unidade da humanidade, é um construtor de pontes entre pessoas de diferentes culturas. Sensível à mão invisível, pode proporcionar às pessoas o consolo de que há um propósito além da rotina de nossas vidas;
- **Contexto:** olha para trás porque é onde estão as respostas e para compreender o presente. Confrontando com novas pessoas e novas situações, demora um pouco para se orientar;

- **Crença:** portador de certos valores essenciais duradouros. Voltado para a família, altruísta, até mesmo espiritualizado, e valoriza a responsabilidade e a ética elevada – tanto em si mesmo quanto nos outros. Essa consistência é o alicerce de todos os seus relacionamentos. Exige que encontre um trabalho que combine com seus valores;
- **Desenvolvimento:** vê o potencial dos outros. Quando interage com os outros, sua meta é ajuda-los a alcançar o sucesso. Procura meios de desafiá-los, planeja experiências interessantes para estimulá-los a crescer;
- **Disciplina:** seu mundo precisa ser previsível, ordenado e planejado. Define rotinas, concentra-se em horários e prazos, tem necessidade de precisão. Necessita da sensação de controle;
- **Empatia:** pode sentir as emoções das pessoas ao seu redor. Intuitivamente, é capaz de ver o mundo através dos olhos delas e compartilhar suas perspectivas. Prevê necessidades. Não perdoa necessariamente as opções que cada pessoa faz, mas as compreende;
- **Estudioso:** adora aprender, seja qual for o assunto será sempre atraído para o processo de aprendizagem. Fica motivado com a jornada firme e consciente da ignorância à competência;
- **Excelência:** tem fascínio por pontos fortes. Quando encontra um ponto forte se sente compelido a alimentá-lo, refiná-lo e desenvolvê-lo até a excelência. Quer tirar proveito dos dons com que foi abençoado. É mais divertido, produtivo e mais exigente;
- **Foco:** precisa de um objetivo claro, senão sua vida e seu trabalho podem rapidamente se tornar frustrantes. E assim, a cada ano, a cada mês e mesmo a cada semana estabelece metas. Mantém todo mundo centrado;
- **Futurista:** gosta de olhar além do horizonte, o futuro o fascina. É um sonhador que tem visões do que poderia ser e que trata essas visões com carinho;
- **Harmonia:** procura zonas de entendimento, evita o conflito, o atrito e a polêmica. Acredita que todos seriam mais produtivos se deixassem suas opiniões de lado e buscassem o consenso;
- **Ideativo:** fascinado pelas ideias, sua mente é do tipo que está sempre procurando conexões. Sente um choque de energia sempre que uma nova ideia lhe ocorre;

- **Imparcialidade:** consciente da necessidade de tratar as pessoas de forma igualitária. É previsível, equânime justo;
- **Inclusão:** quer incluir as pessoas e fazê-las se sentir parte do grupo. Não se preocupa com raça, sexo, nacionalidade, personalidade ou fé, faz poucos julgamentos, pois estes podem ferir os sentimentos de uma pessoa;
- **Individualização:** curioso sobre as qualidades únicas de cada pessoa. Se concentra nas diferenças entre os indivíduos. Observa instintivamente o estilo de cada pessoa, a motivação de cada um, como cada uma pensa e como cada uma constrói relacionamentos. É um observador tão penetrante dos pontos fortes de outras pessoas, tem facilidade para tirar o melhor de cada um e formar equipes produtivas;
- **Input:** é curioso, coleciona coisas. Lê bastante para adicionar mais informação a seus arquivos. Mantém a mente aberta. Com tantos possíveis usos em mente, não se sente bem jogando nada fora;
- **Intelecção:** gosta de pensar, da atividade mental. É o tipo de pessoa que gosta do tempo que passa sozinha porque é seu momento de concentração e meditação. É introspectivo;
- **Organização:** gosta de ter o controle de todas as variáveis, alinhando-as e realinhando-as até se convencer de que as arranjou na configuração mais produtiva possível. Rende o máximo em situações dinâmicas;
- **Pensamento Estratégico:** abre o caminho em meio à desordem e encontra a melhor rota. Com base naquilo que enxerga no futuro de cada caminho, começa a selecionar até chegar à trilha escolhida: sua estratégia;
- **Positivo:** é generoso com elogios, rápido para sorrir e está sempre à procura do lado positivo de uma situação. Seu entusiasmo é contagiante, injeta emoção em cada projeto. Celebra cada realização, encontra meios de tornar tudo mais empolgante e mais vital;
- **Prudência:** é cuidadoso, vigilante, uma pessoa reservada. É uma pessoa consideravelmente séria que aborda a vida com alguma reserva. Identifica os perigos, avalia seus impactos relativos e pisa cautelosamente;
- **Realização:** possui ímpeto, energia para trabalhar longas horas sem ficar extenuado. Ao final do dia precisa ter realizado algo tangível para se sentir bem consigo mesmo;

- **Relacionamento:** se aproxima mais das pessoas que já conhece. Se sente bem com a intimidade. Acredita que um relacionamento só tem valor se for sincero;
- **Responsabilidade:** assume a posse psicológica de tudo com que se envolve e, seja um projeto grande ou pequeno, sentir-se emocionalmente obrigado a acompanhá-lo até sua conclusão. Possui disposição para ser prestativo, mas, às vezes, pode assumir uma carga maior do que deveria;
- **Restauração:** adora resolver problemas, se estimula ao enfrentar novamente um fracasso. Gosta do desafio de analisar os sintomas, identificando o que está errado e encontrando a solução;
- **Significância:** quer ser muito relevante aos olhos de outras pessoas, quer ser reconhecido, quer ser ouvido, quer ser notado, quer ser conhecido. Sente uma necessidade de ser admirado como pessoa de confiança, profissional e bem-sucedida. Quer se associar com outros que também sejam de confiança, profissionais e bem-sucedidos. Quer que seu trabalho seja mais um meio de vida do que um emprego e, no trabalho, quer ter rédea solta, quer se sentir livre para fazer as coisas do seu jeito.

O objetivo principal do teste é ajudar a alcançar um desempenho consistente e quase perfeito – um desempenho que seja ao mesmo tempo excelente e gratificante. Polir um simples tema para que ele se torne um verdadeiro ponto forte será um teste para a percepção e a engenhosidade. Apurar todos os cinco pontos fortes é o trabalho de uma vida inteira. Ainda, o objetivo prático do teste é pôr em evidência os temas dominantes de pensamento, sensação ou comportamento. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008).

Para o autor, cada um é único, o teste revela essa singularidade, ou seja, a posse de um determinado tema jamais impedirá de possuir qualquer outro. Os temas de talento podem se transferir de uma situação para outra. Se uma pessoa se concentrar em seus temas específicos, se sentirá confiante para reconhecer os temas de outras pessoas. Isto ocorre porque quanto mais competente a pessoa se tornar em reconhecer como combinam seus temas pessoais, mais segura estará de sua própria singularidade.

Ainda, segundo o autor, quanto maior for a competência da pessoa na complexidade de seus próprios temas, mais esta será capaz de identificar e valorizar a complexidade das outras pessoas.

Conforme Buckingham e Clifton (2008), fraqueza é qualquer coisa que se interpõe no caminho da excelência no desempenho. Quando a pessoa descobrir que possui uma genuína fraqueza, uma deficiência que se interpõe no caminho da excelência de seu desempenho, o primeiro passo é identificar se é uma fraqueza técnica, uma fraqueza de conhecimento ou uma fraqueza de talento.

Quando se tratar de uma fraqueza técnica ou de conhecimento, a pessoa deve adquirir as técnicas ou o conhecimento de que precisa. Se, após adquirir o conhecimento e as técnicas de que necessita, o desempenho continuar abaixo da média, então, por eliminação, o que está faltando tem de ser o talento. Nesse momento deve-se voltar para uma estratégia criativa para administrar uma fraqueza de talento. A seguir, o autor apresenta cinco estratégias criativas:

- **Torne-se um pouco melhor na tarefa:** certas atividades são requisitos básicos para quase qualquer função;
- **Encontre truques de apoio:** é um truque que poupe preocupação com uma fraqueza e libera tempo para empregar melhor refinando um ponto forte;
- **Use um de seus temas mais fortes para dominar sua fraqueza:** quando se luta para administrar as fraquezas deve-se manter a mente aberta para os talentos que possam resolver o problema;
- **Encontre um parceiro:** a pessoa deve ser capaz de descrever seus pontos fortes e fracos em detalhes nítidos e também identificar alguém próximo cujos pontos fortes combinam com suas fraquezas. A pessoa deve ter a disposição para admitir sua imperfeição e ser forte para pedir ajuda;
- **Simplesmente pare de fazer:** algumas vezes perde-se tempo, confiança e respeito tentando aprender a fazer coisas que simplesmente não precisariam ser feitas. Neste caso, a pessoa deve parar de fazer e observar se alguém se importa.

Destacar-se como administrador, transformar os talentos de seu pessoal em pontos fortes vigorosos e produtivos requer um ingrediente adicional extremamente

importante. Na falta desse ingrediente, por mais que se empenhe em definir expectativas, comunicar o objetivo, corrigir erros ou elogiar o bom desempenho, jamais atingirá a excelência. Esse ingrediente importante é a Individualização. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008).

De acordo com Buckingham e Clifton (2008), o gerente tem a função de se concentrar em saber quem cada empregado é, precisa aprender o comportamento de cada um e, encontrar a linguagem certa para “se ajustar ao cérebro deles”. Todos os movimentos como gerente terão de ser talhados para cada colaborador individualmente. Assim, para conservar os funcionários talentosos e a estimular cada um deles para desempenhos ainda melhores, o gerente terá de distinguir como cada um é único e depois encontrar meios de tirar proveito dessa singularidade.

Um fato que dificulta é que a maioria das organizações, com seus processos formalizados e suas listas detalhadas de competências, trabalham com o pressuposto de que a maioria dos funcionários são idênticos e que, se não são, deviam ser treinados de novo até serem. O gerente que individualiza vai invariavelmente encontrar resistências dentro dessas organizações.

Outro fato que dificulta é porque individualizar o estilo de gerência consome mais tempo do que tratar todos os colaboradores da mesma maneira.

Ainda, segundo o autor, uma vez conhecido os cinco primeiros temas de cada um de seus funcionários, o gerente deve dispensar algum tempo a cada pessoa, especialmente se o gerente possuir o tema individualização. A equipe deve ter confiança nas intenções do gerente para que as ideias funcionem.

O gerente individual será sempre um catalisador fundamental para transformar talentos de cada funcionário em verdadeiros pontos fortes, conseqüentemente, caberá ao gerente grande parte da responsabilidade de selecionar o talento, definir claramente as expectativas, concentrar-se em pontos fortes e desenvolver a carreira de cada funcionário. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008).

2.5.4 Organização Baseada nos Pontos Fortes

As grandes organizações se defrontam com desafios quando se empenham em tirar proveito dos pontos fortes de todos os funcionários. Para construir uma organização baseada nos pontos fortes a empresa deve investir no sistema de

seleção, no sistema de gerência de desempenho e no sistema de desenvolvimento de carreira. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008).

2.5.4.1 O Sistema de seleção baseado nos Pontos Fortes

Para Buckingham e Clifton (2008), o sistema de seleção perfeito é uma coisa integrada, envolvendo uma constelação de atividades – recrutar, entrevistar, avaliar, treinar, acompanhar, e assim por diante – que, numa grande organização, têm de estar sempre ocorrendo. Primeiro, a empresa precisa construir o sistema de seleção ao redor de um instrumento para medir o talento.

O segundo passo para construir o sistema de seleção é calibrar o instrumento estudando seus melhores profissionais em cada função-chave. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008, p. 228).

Conforme o autor, o terceiro passo é ensinar a linguagem do talento de um extremo a outro da organização. O departamento de Recursos Humanos deve abastecer os gerentes com candidatos qualificados usando o instrumento calibrado. Após, deve mostrar os talentos dominantes de cada candidato e os encorajar a usar esses talentos para tomar as decisões mais abalizadas que puderem.

Ainda, segundo o autor, o quarto passo no desenvolvimento do sistema de seleção é construir um teste temático de toda a sua empresa, um inventário de temas. A organização deve usar o inventário de temas para captar e conservar o teste do talento de cada funcionário.

O último passo para construir um sistema de seleção baseado nos pontos fortes é estudar os elos entre talento medido e desempenho subsequente. Os melhores departamentos de Recursos Humanos precisam aprender a linguagem dos negócios. Precisam ser capazes de explicar matematicamente os efeitos sutis, mas significativos, da natureza humana nos resultados dos negócios. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008).

2.5.4.2 O Sistema de Gerência de Desempenho baseado nos Pontos Fortes

De acordo com Buckingham e Clifton (2008), tendo descoberto os talentos mais fortes de cada pessoa, o objetivo evidente é se concentrar neles e transformá-

los em desempenho mensurável. A organização pode executar quatro passos para se juntar às fileiras do campo baseado em pontos fortes:

- Encontrar o caminho certo para medir o desempenho desejado. Realizar três medidas de resultado: resultados de negócios, impacto sobre o cliente e impacto sobre a cultura;
- Organizar uma tabela de desempenho para cada funcionário;
- Assegurar que cada gerente discuta os pontos fortes com cada funcionário;
- Conduzir o funcionário no rumo do desempenho por meio reuniões regulares, previsíveis e produtivas com o gerente imediato.

2.5.4.3 O Sistema de Desenvolvimento de Carreira baseado nos Pontos Fortes

Segundo Buckingham e Clifton (2008), a saúde dos funcionários está intimamente relacionada à dose de prestígio que são atribuídos aos cargos. Quanto mais prestígio a organização oferecer, mais saudáveis serão os funcionários. A organização deve mostrar a pessoa o melhor de si mesma e lhe pedir que continue se esforçando para chegar mais longe, ajudando o funcionário a ter uma vida realmente produtiva.

Com a economia do conhecimento tomando impulso, a competição global aumentando, novas tecnologias dando rapidamente origem a novos produtos e a força de trabalho envelhecendo, os funcionários certos estão se tornando mais preciosos a cada ano que passa. (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008, p. 256).

Ainda, conforme o autor, aqueles que estão à frente de grandes organizações precisam ficar mais sofisticados e mais eficientes quando se trata de tirar proveito de seu pessoal. Temos de encontrar o melhor ajuste possível entre os pontos fortes das pessoas e as funções que lhes pedimos que cumpram no trabalho.

2.6 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Para Charan, Drotter e Noel (2012), vivemos em uma época em que a demanda por lideranças excede em muito a oferta. Sinais de desequilíbrio podem ser vistos por toda a parte. As empresas de *headhunting* executivo vêm prosperando devido à grande demanda por talentos de liderança. Os programas internos de

treinamento, *mentoring* e outros programas de desenvolvimento não estão conseguindo manter o fluxo total, tornando necessário procurar talentos fora da empresa.

Embora existam muitos fatores que contribuíram para aumentar a demanda por líderes, um dos mais significativos foi a revolução da tecnologia da informação. A nova economia promoveu a consciência organizacional em relação ao aspecto humano dos negócios. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012, p. 2).

Conforme Charan, Drotter e Noel (2012), a falta de um desenvolvimento eficaz de talentos nas organizações contribuiu para o déficit de lideranças. As organizações muitas vezes não veem o desenvolvimento como parte integrante de sua estratégia de negócios, considerando-o meramente parte da função de recursos humanos.

Ainda, segundo os autores, as organizações promovem as pessoas esperando que tenham o conhecimento e as habilidades necessárias para dar conta do trabalho, e não o conhecimento e as habilidades para lidar com um nível específico de liderança. As organizações de hoje precisam de líderes eficazes em todos os níveis e em todos os locais.

O potencial de trabalho futuro se baseia nas habilidades e experiências acumuladas evidenciadas pelas realizações do passado, pela capacidade de aprender novas habilidades e pela disposição de lidar com tarefas maiores, mais complexas e de qualidade mais elevada. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012).

De acordo com Charan, Drotter e Noel (2012), para construir um banco de lideranças o ponto de partida é entender a hierarquia natural do trabalho existente na maioria das organizações. Em uma organização de negócios grande e descentralizada, essa hierarquia assume a forma de seis passagens na carreira profissional ou no pipeline. O pipeline não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em seis pontos.

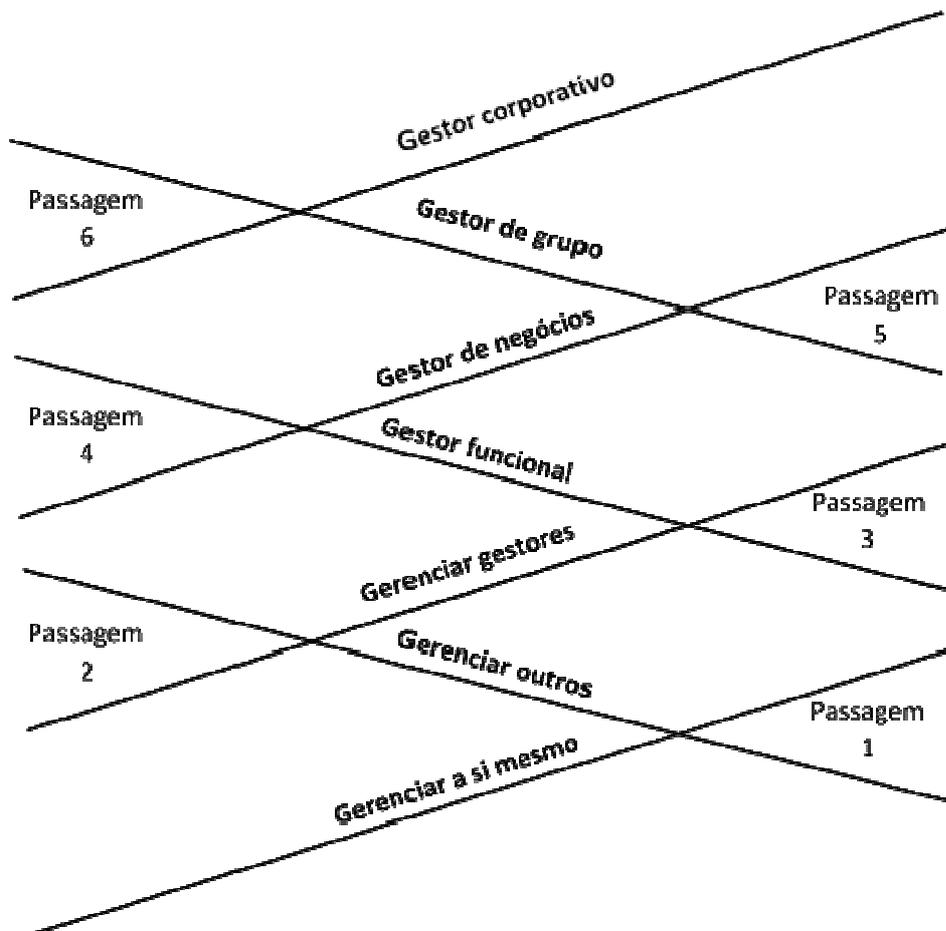
As seis transições do pipeline de liderança constituem importantes eventos na vida de um líder, representam passagens significativas. Percorrer essas passagens ajuda os líderes a se fortalecer emocionalmente à medida que vão assumindo atribuições cada vez mais complexas e abrangentes.

- **Passagem 1:** de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros;
- **Passagem 2:** de gerenciar outros a gerenciar gestores;

- **Passagem 3:** de gerenciar gestores a gestor funcional;
- **Passagem 4:** de gestor funcional a gestor de negócios;
- **Passagem 5:** de gestor de negócios a gestor de grupo;
- **Passagem 6:** de gestor de grupo a gestor corporativo.

Cada uma dessas passagens representa uma transição na posição organizacional – um nível diferente e uma nova complexidade da liderança – em que uma mudança significativa precisa ser promovida. Essas mudanças envolvem grande alteração nos requisitos do cargo, o que demanda novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. A figura mostra as seis principais passagens enfrentadas por um líder. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012).

Figura 2 – As seis principais passagens enfrentadas por um líder



Fonte: Charan, Drotter e Noel (2012).

Segundo Charan, Drotter e Noel (2012), à medida que for se familiarizando com cada passagem de liderança, o líder se pegará pensando sobre o desenvolvimento profissional e o planejamento de um ponto de vista diferente. E o mais importante: essa nova perspectiva proporcionará os *insights* necessários para manter o pipeline de liderança pleno e fluído.

Assim, ajudará a empresa a estruturar um processo para desenvolver líderes em todos os níveis, como também possibilitará assegurar de que eles estejam trabalhando nos níveis certos. Cada passagem requer que as pessoas desenvolvam uma nova forma de gerenciar e lidar, e deixar as formas antigas para trás nas três áreas a seguir:

- **Habilidades:** as novas competências necessárias para executar novas responsabilidades;
- **Aplicações de tempo:** novo quadro temporal que orienta o trabalho do líder;
- **Valores profissionais:** o que as pessoas acreditam ser importante e que, dessa forma, passa a ser o foco de seus esforços.

O desafio das organizações é certificar-se de que as pessoas em posições de liderança estejam alocadas no nível apropriado às suas habilidades e aplicações de tempo e aos seus valores profissionais. Infelizmente, com frequência, muitos gestores trabalham no nível errado: apegam-se a valores apropriados à Passagem 1 (gerenciar outros), apesar de estarem trabalhando na Passagem 2 (gerenciar gestores); ou não adquiriram as habilidades ou a *expertise* de aplicação de tempo apropriadas ao nível atual. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012, p. 9).

Para manter o pipeline de liderança repleto e desobstruído, é crucial conscientizar-se dos requisitos específicos, dos problemas que os gestores costumam enfrentar durante a passagem e dos comportamentos ou atitudes que indicam uma pessoa com dificuldades em uma passagem. Quando as organizações começam a pensar em termos de requisitos do pipeline de liderança, em vez de responsabilidades do cargo ou título, estão em posição muito melhor de desenvolver seus líderes. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012, p. 13).

2.6.1 As Seis Passagens da Liderança

Segundo Charan, Drotter e Noel (2012), cada organização é única, e cada uma provavelmente tem pelo menos uma passagem de liderança com aspectos distintos.

2.6.1.1 De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros

As habilidades que as pessoas deveriam aprender nessa primeira passagem de liderança incluem: planejamento do trabalho, definição de tarefas, atribuição de tarefas, motivação, orientação e mensuração do trabalho dos outros. Os gestores de primeira viagem precisam aprender como realocar seu tempo de forma que não somente conclua o trabalho que lhes é atribuído, como também ajudem os outros a ter um desempenho eficaz (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012, p. 17).

Nessa passagem, os gestores devem acreditar que alocar tempo aos outros, ao planejamento e ao *coaching* e a tarefas similares é necessário e faz parte de suas responsabilidades. Eles devem ver o trabalho direcionado aos outros como essencial para o sucesso.

2.6.1.2 De gerenciar outros a gerenciar gestores

Conforme Charan, Drotter e Noel (2012), os gestores da Passagem 2 precisam ser capazes de identificar pontos de resistência ao trabalho de gestão no que se refere aos novos valores que devem ser adotados. Eles precisam reconhecer que o programador de computador que prefere executar tarefas de programação a gerenciar os outros não pode ser promovido ao trabalho de liderança.

2.6.1.3 De gerenciar gestores a Gestor Funcional

Essa passagem de liderança requer maior maturidade gerencial. Maturidade implica pensar e agir como líder funcional, e não mais como membro de uma equipe funcional. Os gestores devem adotar uma visão mais ampla e de longo prazo. Nesse nível, a liderança implica a criação de uma estratégia funcional que permita aos líderes fazer algo melhor do que a concorrência. E também devem manter os olhos

no futuro, procurando obter vantagem competitiva sustentável, em vez de meramente uma vantagem imediata e temporária. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012).

2.6.1.4 De Gestor Funcional a Gestor de Negócios

Para Charan, Drotter e Noel (2012), nesse nível, o líder provavelmente vai deparar com mais responsabilidades novas e desconhecidas do que em qualquer outro nível. Os gestores precisam aprender não apenas a gerenciar diferentes funções, como também desenvolver a capacidade de trabalhar com uma ampla variedade de pessoas, além de se tornar mais sensíveis a questões de diversidade funcional e comunicar-se de forma clara e eficaz.

Os gestores de negócios devem aprender a confiar, aceitar conselhos e receber *feedback* de todos os gestores funcionais, mesmo quando nunca trabalharam diretamente nessas funções.

2.6.1.5 De Gestor de Negócios a Gestor de Grupo

Um gestor de grupo valoriza o sucesso do negócio de outras pessoas. Esse nível também requer uma mudança radical em quatro conjuntos de habilidades. Em primeiro lugar, os gestores de grupo devem dominar a avaliação da estratégia para fins de alocação de capital e de pessoal. Trata-se de uma habilidade sofisticada de negócios que envolve aprender a fazer as perguntas certas, analisar os dados corretos e aplicar a perspectiva corporativa certa para definir qual estratégia tem maiores chances de sucesso. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012).

O segundo grupo de habilidades envolve o desenvolvimento de gestores de negócios. O terceiro grupo de habilidades tem relação com a estratégia de negócios e demanda mudança de percepção.

Ainda, segundo os autores, em quarto lugar, os gestores de grupo devem saber avaliar se têm as competências essenciais certas. A liderança passa a ser mais holística, as pessoas precisam se ver como executivos com ampla capacidade de avaliação.

2.6.1.6 De Gestor de Grupo a Gestor Corporativo

De acordo com Charan, Drotter e Noel (2012), a transição na sexta passagem é muito mais voltada aos valores do que às habilidades, as pessoas devem reinventar-se como gestores corporativos, devem pensar de modo visionário e no longo prazo.

Esse novo papel de liderança muitas vezes requer uma percepção externa bem desenvolvida, bem como a capacidade de gerenciar *stakeholders* externos, perceber mudanças externas relevantes e lidar com elas de forma proativa (e não reativa). A responsabilidade passa por uma mudança sutil, porém fundamental, do pensamento estratégico ao visionário, e do operacional a uma perspectiva global.

2.6.2 Diagnóstico

É possível diagnosticar problemas no pipeline de liderança dos pontos de vista individual e de grupo.

2.6.2.1 Perspectiva Individual

Conforme Charan, Drotter e Noel (2012), os passos a seguir ajudam a avaliar um indivíduo com rapidez e precisão:

- Identifique os comportamentos individuais e a produção no trabalho observando e conversando com a pessoa. Analise a agenda dela para verificar como está alocando o tempo. Descubra que trabalho está produzindo e o principal foco de seus esforços. Informações como com quais pessoas ela se reúne ou que tipo de trabalho realiza primeiro muitas vezes revelam suas prioridades;
- Descubra o impacto dessa pessoa sobre os demais – subordinados diretos, tanto passados quanto presentes, assim como pessoas de outras unidades;
- Analise essas informações de acordo com o modelo do pipeline de liderança. Analise como as ações e atitudes de um indivíduo se alinham ou deixam de se alinhar com as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais de determinado nível;

- Determine o nível no qual a pessoa de fato está trabalhando em comparação com o nível no qual deveria estar trabalhando. Embora uma pessoa possa não se encaixar perfeitamente em qualquer nível de liderança, pode deixar de apresentar algumas das habilidades de seu nível atual, ou alocar apenas uma parte de seu tempo de acordo com o nível atual;
- Crie um plano de desenvolvimento focado em valores.

2.6.2.2 Perspectiva do Grupo

O diagnóstico do pipeline de liderança é útil para diferentes públicos em uma organização. As equipes podem utilizar o modelo para verificar se estão trabalhando no nível adequado, considerando suas atribuições e metas. Os passos a seguir ajudarão os grupos a utilizar com eficácia o diagnóstico do pipeline de liderança. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012).

- Conduza avaliações individuais de líderes que fazem parte do grupo analisado;
- Analise as avaliações individuais de forma cumulativa e verifique se as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais correspondem ao nível por todo o grupo;
- Especifique os elementos que não estão alinhados;
- Analise os pontos fortes e fracos de cada nível.

2.6.3 Melhoria do Desempenho

Segundo Charan, Drotter e Noel (2012, p. 173), apesar de as organizações poderem realizar um bom trabalho na determinação de requisitos financeiros e operacionais, normalmente não são boas na definição de requisitos de liderança e de como se diferenciam de acordo com o nível de liderança. Em consequência, até mesmo indivíduos que queiram melhorar seu desempenho de liderança têm dificuldades de fazer isso por não saberem ao certo quais deveriam ser suas metas.

A maioria das empresas deixa de criar padrões de desempenho diferenciados por nível de liderança. Com efeito, padrões de desempenho tendem a ser inexistentes nas empresas. Eles tendem a ser determinados em termos de produção

financeira, em vez de constituírem um conjunto completo de requisitos de desempenho. Em consequência, é difícil, mensurar os resultados de liderança em qualquer um dos níveis. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012).

Para os autores, produzir resultados é tão importante quanto possuir habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais apropriados. Quando alguém apresenta um desempenho excepcional, isso indica que essa pessoa é capaz de passar ao próximo patamar de liderança.

Ainda, segundo os autores, as empresas devem definir padrões de desempenho que atinjam os três objetivos a seguir:

- Os padrões cobrem um conjunto de requisitos de desempenho;
- Os padrões envolvem tanto o longo quanto o curto prazo;
- Os padrões são diferenciados por nível de liderança.

De acordo com Charan, Drotter e Noel (2012), é de importância fundamental definir o desempenho excepcional para impedir que o desempenho eficaz seja considerado excepcional.

2.6.3.1 Desempenho Excepcional

Resultados nesse nível devem ter sido produzidos ao longo de um período significativo, normalmente de três anos. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012).

- Excede sistematicamente os requisitos de produção operacional, técnica e especializada;
- Excede sistematicamente os requisitos para as tarefas gerenciais, como planejamento, organização e controle do trabalho, comunicação com os colegas e outros, e desenvolvimento de pessoal;
- Demonstra excelente capacidade de liderança, incluindo a determinação e a comunicação do direcionamento estratégico, e permite que seu pessoal apresente desempenho nos mais altos padrões possíveis;
- Atinge resultados de forma que sempre desenvolve e mantém relacionamentos de trabalho construtivos com muitos grupos, inclusive com os subordinados;

- Sempre ativo na comunidade e melhora a reputação da empresa;
- Em geral, recebe as mais difíceis atribuições, o chefe deve empenhar-se para manter essa pessoa.

2.6.3.2 Desempenho Eficaz

Para Charan, Drotter e Noel (2012), uma pessoa nessa categoria pode ser excepcional por um curto período, mas normalmente apresenta desempenho eficaz.

- Atende ou excede sistematicamente os requisitos de produção operacional, técnica e especializada;
- Atende ou excede sistematicamente os requisitos para as tarefas gerenciais;
- Demonstra eficácia na liderança;
- Atinge resultados de forma que normalmente desenvolve e mantém relacionamentos de trabalho construtivos;
- Por vezes, é ativo na comunidade e projeta favoravelmente a reputação da empresa;
- Vez ou outra, recebe trabalho adicional;
- Seu desempenho é considerado bom, mas talento equivalente pode ser encontrado se necessário.

2.6.3.3 Desempenho Ainda Insuficiente

Uma pessoa nessa categoria pode ser eficaz por um curto período, mas, em geral, apresenta desempenho abaixo do padrão. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012, p. 180).

- Posiciona-se abaixo da execução da maioria dos requisitos operacionais, técnicos e especializados, requisitos de produção e tarefas gerenciais;
- Demonstra, esporadicamente, a capacidade de liderança necessária, mas, em geral, apresenta capacidade de liderança insuficiente;
- Atinge resultados de forma que nem sempre desenvolve e mantém relacionamentos de trabalho construtivos;

- Apresenta envolvimento comunitário esporádico;
- Requer muito tempo gerencial do chefe;
- O chefe não ficaria preocupado se essa pessoa saísse da organização.

2.6.4 Liderança Situacional

Hersey e Blanchard (2014), destacam três áreas de habilidades necessárias ao processo de administração: técnica, humana e conceitual.

- Habilidade técnica é a capacidade de aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos necessários à execução de tarefas específicas. É adquirida através da experiência, da educação e do treinamento;
- Habilidade humana é a capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança;
- Habilidade conceitual é a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e onde cada área específica se enquadra nesse complexo. Permite agir de acordo com os objetivos globais da organização, e não em função de metas e necessidades imediatas do próprio grupo.

À medida que sobe na hierarquia de uma organização, o funcionário tem cada vez menos necessidade de habilidades técnicas e cada vez mais necessidade de habilidades conceituais. (HERSEY e BLANCHARD, 2014, p. 7).

A organização bem-sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações malsucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz. Em toda parte, há uma contínua procura de pessoas que tenham a capacidade necessária para liderar eficazmente.

Para Hersey e Blanchard (2014), a liderança é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas. Portanto, um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas.

Os líderes precisam conhecer as expectativas que os subordinados alimentam quanto ao modo como eles (líderes) devem comportar-se em certas situações.

De acordo com Hersey e Blanchard (2014), a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder, (3) nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Por meio do conceito da liderança situacional pode-se perceber o seu principal objetivo, ou seja, ajudar as pessoas que tentam exercer liderança a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros. Pode oferecer aos líderes maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados.

Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter. (HERSEY e BLANCHARD, 2014, p. 187).

Segundo Hersey e Blanchard (2014), na Liderança Situacional define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada.

Além de avaliar o nível de maturidade dos indivíduos dentro de um grupo, pode acontecer que o líder também tenha de avaliar o nível de maturidade do grupo como grupo, particularmente, se este tiver interações frequentes na mesma área de trabalho.

Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Para os liderados imaturos, é apropriada uma direção firme (comportamento de tarefa), se quisermos que eles se tornem produtivos.

2.6.5 Bases de Poder

Para Hersey e Blanchard (2014), existem sete bases de poder identificadas como meios para influenciar com sucesso o comportamento de outros indivíduos.

- **Poder de coerção:** baseia-se no temor, um líder com alto poder coercitivo induz ao cumprimento de suas ordens, porque a desobediência poderá acarretar punições;
- **Poder de legitimidade:** baseia-se na posição ocupada pelo líder, induz ao cumprimento de suas ordens ou influencia o comportamento dos outros porque estes percebem que ele, em virtude do cargo que ocupa na organização, tem o direito de esperar que seus desejos sejam realizados;
- **Poder de competência:** baseia-se na experiência, habilidade e conhecimento que o líder possui e que através de respeito, influencia os outros;
- **Poder de recompensa:** baseia-se no poder do líder de recompensar os outros, que acreditam que o cumprimento das suas ordens lhes trará incentivos em termos de salários, de promoção ou de reconhecimento;
- **Poder de referência:** baseia-se nas características pessoais do líder. Um líder com alto poder de referência geralmente é estimado e admirado pelos outros por causa da sua personalidade;
- **Poder de informação:** baseia-se na posse ou acesso, por parte do líder, a informações, consideradas importantes pelos outros;
- **Poder de conexão:** baseia-se nas “conexões” do líder com pessoas importantes ou influentes dentro ou fora da organização.

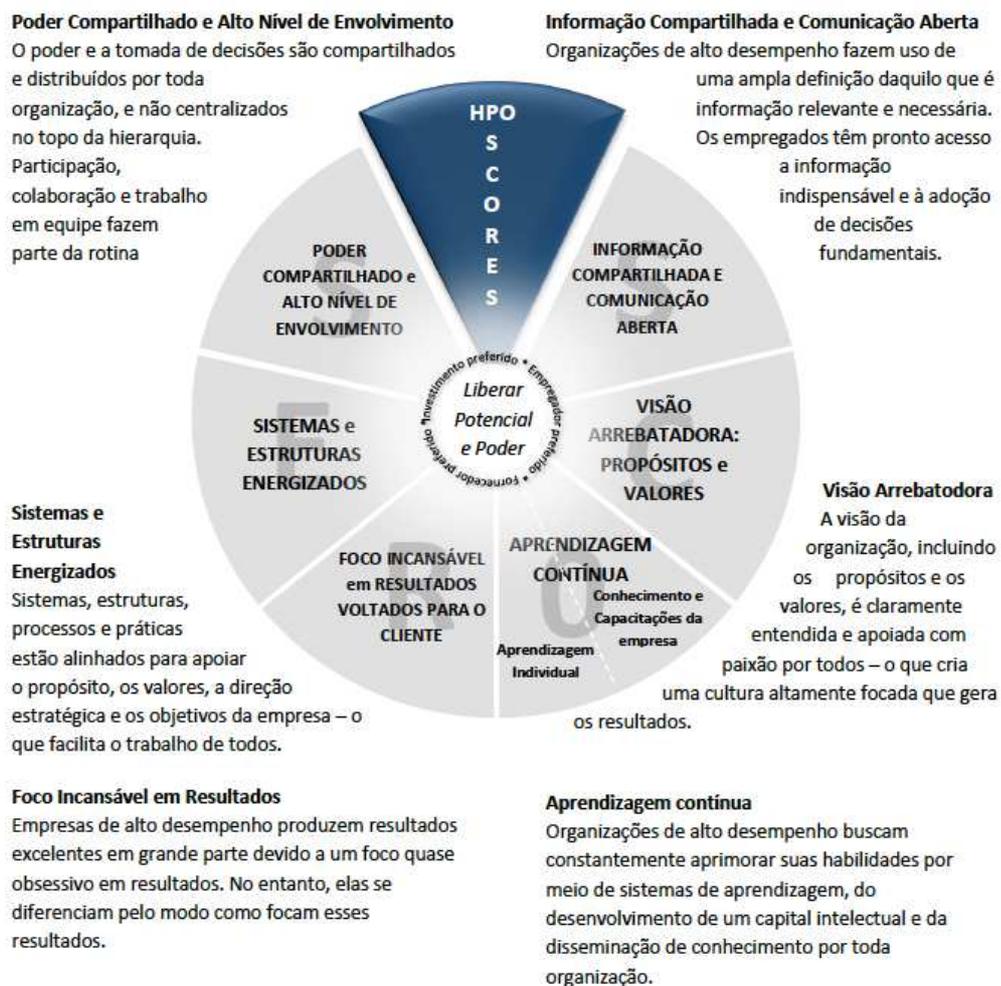
À medida que passam de níveis mais baixos para níveis mais altos de maturidade, as pessoas aumentam a sua competência e confiança para fazer as coisas. As sete bases de poder parecem exercer um impacto significativo sobre o comportamento das pessoas em diferentes níveis de maturidade. (HERSEY e BLANCHARD, 2014, p. 224).

2.7 ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO

Para Blanchard (2011), devido a sua flexibilidade, agilidade e sistemas responsivos, organizações de alto desempenho (HPOs – *high performing organizations*) apresentam resultados consistentes ao longo do tempo.

Como resultado de sua pesquisa, os Drs. Carew, Kandarin, Parisi-Carew e Stoner criaram o modelo *HPO SCORES*. *Scores* é um acrônimo que representa os seis elementos em evidência em uma organização de alto desempenho. Uma organização de alto desempenho acerta no alvo (*scores*) consistentemente porque demonstra firmeza em cada um desses seis elementos, como demonstra a figura a seguir:

Figura 3 – O Modelo HPO SCORES



Fonte: Adaptado de Blanchard (2011).

Segue uma descrição detalhada de cada um conforme Blanchard (2011, p. 9):

- **S = *Shared Information and Open Communication* (Informação compartilhada e comunicação aberta):** as informações necessárias para tomar decisões bem-fundamentadas estão disponíveis às pessoas e são comunicadas abertamente. Compartilhar informações e facilitar a comunicação aberta desenvolve a confiança e encoraja as pessoas a agir como se fossem donas da organização;
- **C = *Compelling Vision* (Visão arrebatadora):** é a autêntica marca de uma organização de alto desempenho. As pessoas são energizadas e entusiasmadas por tal visão, e estão dedicadas a ela. Seus valores pessoais estão em consonância com os valores da organização. Todos estão em sincronia e caminhando na mesma direção;
- **O = *Ongoing Learning* (Aprendizagem contínua):** estão constantemente focadas na melhoria de suas capacidades por meio da aprendizagem de sistemas, do desenvolvimento de um capital intelectual e da disseminação de aprendizagem por toda a organização. Todos estão sempre empenhados em melhorar, tanto individualmente quanto como empresa;
- **R = *Relentless Focus on Customer Results* (Foco incansável em resultados voltados para o cliente):** entendem quem são seus clientes e medem seus resultados de acordo com essa informação. Focam os resultados do ponto de vista do cliente;
- **E = *Energizing Systems and Structures* (Sistemas e estruturas energizados):** os sistemas, as estruturas, os processos e as práticas em organizações de alto desempenho estão perfeitamente alinhados para apoiar a visão, a direção estratégica e os objetivos da organização;
- **S = *Shared Power and High Involvement* (Poder compartilhado e alto nível de envolvimento):** o poder e as decisões são compartilhados e distribuídos, e não estão restritos ao topo da hierarquia. A participação, a colaboração e o trabalho em equipe são uma forma de vida. Organizações de alto desempenho usam o melhor daquilo que as pessoas têm para oferecer para contribuir com o objetivo comum. Quando as pessoas têm clareza quanto aos objetivos e

padrões e têm limites claros de autonomia, agem com comprometimento na realização de objetivos.

De acordo com Blanchard (2011), em organizações de alto desempenho, as práticas de liderança dão apoio à cooperação e ao envolvimento. Líderes da cúpula vivem os valores da organização, eles incorporam e encorajam um espírito de investigação e descobrimento. Ajudam os outros a ter uma visão de conjunto, agem como professores e aprendizes por toda a vida e são visíveis em sua liderança e têm a força para se manter firmes quanto a decisões e valores estratégicos nos negócios.

2.7.1 O Empoderamento

Para Blanchard (2011), para se criar uma equipe altamente motivada a chave é o empoderamento. Empoderar significa permitir que as pessoas usem seu conhecimento, sua experiência e motivação para criar um robusto tripé de resultados.

As organizações funcionam melhor quando podem depender das contribuições individuais de pessoas que tomam a iniciativa para ir além da identificação de problemas e passam a solucionar esses problemas.

O empoderamento é o processo de liberar o poder que existe nas pessoas - seu conhecimento, sua experiência e sua motivação – e direcionar esse poder à concretização de resultados positivos para a organização. (BLANCHARD, 2011, p. 56).

Pelo desenvolvimento de indivíduos e de equipes com capacidade e autonomia como substitutos da hierarquia que os gestores podem assumir com maior facilidade seus novos papéis de *coachs*, mentores e líderes de equipes.

Segundo Blanchard (2011), em uma cultura de empoderamento, os indivíduos assumem o risco de desafiar tarefas e procedimentos quando sentem que não se coadunam com os melhores interesses da organização. São movidos por um sentimento de orgulho de suas funções e por uma sensação de que são donos dos resultados.

Ainda, para criar uma cultura de empoderamento, os líderes devem recorrer a três chaves: compartilhar informações, especificar quais são os limites e substituir a velha hierarquia por equipes e pessoas autogeridas.

Continuando, uma das melhores maneiras de construir um sentimento de confiança e responsabilidade nas pessoas é compartilhar as informações. Quando existe o compartilhamento de informações importantes em uma organização, os colaboradores passam a agir como gestores. Por outro lado, líderes que relutam em compartilhar informações jamais terão colaboradores que sejam parceiros, administrando uma organização bem-sucedida e empoderada.

Conforme Blanchard (2011), as organizações de alto desempenho disseminam conhecimento encorajando o diálogo, o questionamento e o debate. Criam-se estruturas como equipes interfuncionais que ensinam as pessoas a transmitir o conhecimento que obtiveram, porque sabem que compartilhar conhecimento é crucial para o sucesso. Estão continuamente procurando formas de incorporar conhecimentos a novos modos de fazer negócios.

2.7.2 Auto liderança

Os líderes devem passar do comando e controle para a formação de parcerias para o desempenho, já os liderados devem passar de meros receptores passivos das ordens dos outros para uma posição em que tomam a iniciativa e são líderes de si mesmos. O novo papel do pessoal é formar uma parceria com seus líderes. (BLANCHARD, 2011).

Aprendizagem individual é essencial para a auto liderança e nas organizações de alto desempenho busca-se desenvolver as habilidades e competências de seu pessoal. Nessas organizações, as pessoas são tratadas como um patrimônio cujo valor cresce com a experiência e conhecimento.

Segundo Blanchard (2011), a auto liderança deve ser ativamente desenvolvida por meio da aprendizagem de habilidades e atitudes mentais que fomentam o empoderamento. Para o autor, o empoderamento é o que os líderes oferecem ao seu pessoal e auto liderança é o que as pessoas fazem para que o empoderamento funcione. Há três habilidades para auto liderança: desafie as restrições auto impostas, celebre suas fontes de poder e colabore para o sucesso.

Ainda, conforme o autor, uma restrição auto imposta é uma crença, baseada em alguma experiência do passado, que limita as experiências atuais e do futuro. A Auto Liderança Situacional ensina as pessoas que todos têm fontes de poder, sendo:

- **Poder da posição:** é a fonte de poder mais reconhecida, é inerente à autoridade de sua posição;
- **Poder pessoal:** vem de atributos pessoais como força de caráter, paixão, inspiração ou sabedoria;
- **Poder da tarefa:** se origina em uma tarefa ou um trabalho específico. Permite que uma pessoa possa ajudar outros a cumprir um processo ou procedimento ou, ao contrário, impedir ou atrasar as tarefas de outras pessoas;
- **Poder do relacionamento:** vem do poder de vincular-se a outros, de demonstrar compreensão com um colega;
- **Poder do conhecimento:** vem por meio de habilidades ou *expertise* especiais, também fica evidenciado por diplomas ou certificados.

Para Blanchard (2011), quando o auto líder toma a iniciativa de obter a direção e o apoio de que precisa para alcançar seus objetivos, ele utiliza da terceira habilidade da auto liderança, ou seja, colaborar para o sucesso.

2.7.3 Liderança Situacional II – O Conceito Integrador

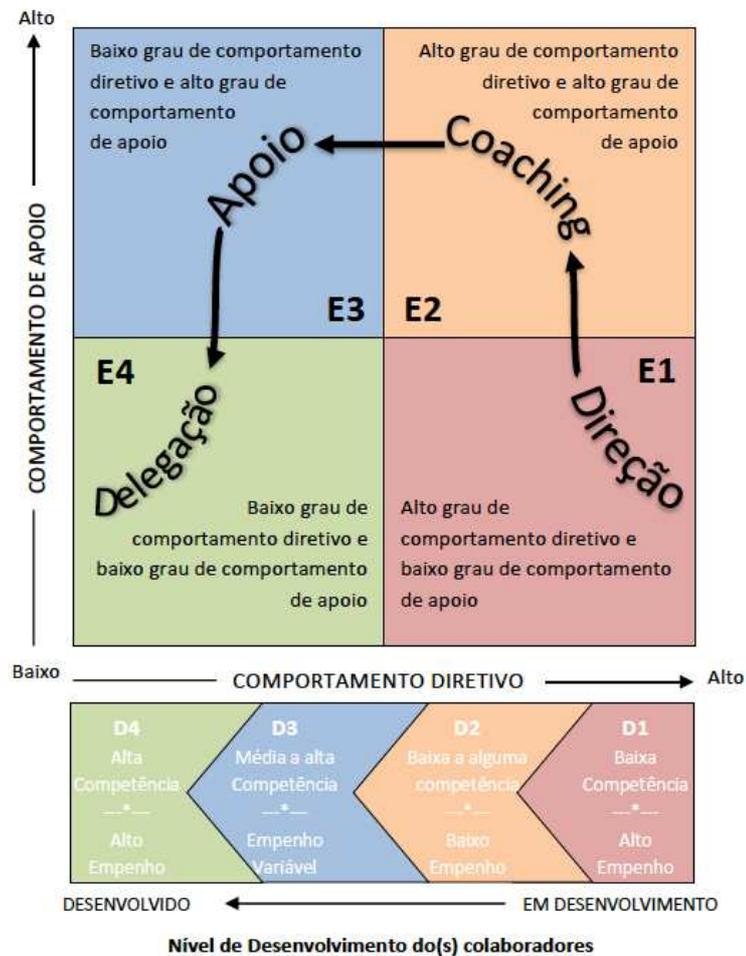
De acordo com Blanchard (2011), é muito importante adequar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento. O modelo Liderança Situacional II abre os canais da comunicação e encoraja a parceria entre líder e as pessoas que este apoia e de quem depende. O modelo pode ser resumido desta forma: tratamentos diferentes para pessoas diferentes.

A Liderança Situacional II se baseia na crença de que as pessoas podem e querem crescer, e de que não existe um estilo de liderança que seja considerado o melhor para incentivar esse crescimento. A aplicação do estilo de liderança deve ser feita sob medida conforme a situação. (BLANCHARD, 2011, p. 74).

Continuando, existem quatro estilos básicos de liderança no modelo da Liderança Situacional II: Direção (E1), *Coaching* (E2), Apoio (E3) e Delegação (E4). Esses correspondem aos quatro níveis básicos de desenvolvimento: principiante empolgado (D1 – baixa competência, alto empenho), aprendiz decepcionado (D2 – baixa/alguma competência, baixo empenho), colaborador capaz, mas cauteloso (D3 – competência de moderada a alta, empenho variável), e realizador autoconfiante (D4 – alta competência, alto empenho). Veja a seguir os estilos de liderança apropriados para cada nível de desenvolvimento:

- **Principiante empolgado (D1):** o estilo de liderança de direção (E1) é o mais apropriado. O líder passa a ensinar todas as etapas do processo, elabora um plano detalhado para seu desenvolvimento, se dedica a ensinar as respostas ao liderado;
- **Aprendizes decepcionados (D2):** o que funciona nesse momento é um estilo de liderança de *coaching* (E2), com alto grau de direção e apoio. O líder deve engajar-se mais em conversar com o liderado, ora dando conselhos e ora ouvindo as perguntas e sugestões apresentadas. Também é importante elogiar e apoiar nesse estágio, visando aumentar a sua autoconfiança, recuperar o seu empenho e estimulá-lo a tomar a iniciativa;
- **Capazes, mas cautelosos (D3):** um estilo de liderança de apoio (E3) é o caminho certo, pois, geralmente, o liderado aprendeu as habilidades do processo, ele precisa de pouca direção, mas requer muito apoio para que sua autoconfiança oscilante se fortaleça. O estilo de apoio é mais colaborativo, o *feedback* é um processo que flui livremente entre ambas as partes;
- **Realizadores autoconfiantes (D4):** para uma pessoa nesse nível de desenvolvimento, um estilo de liderança de delegação (E4) é a melhor escolha. Nessa situação, é adequado deixar que ele assuma a responsabilidade pela tomada diária de decisões e pela solução de problemas, deixando-o gerir seu próprio território. A função como líder é empoderá-lo, dando-lhe autonomia e demonstrando confiança na sua habilidade de agir de modo independente.

Figura 4 – O modelo da liderança situacional II



Fonte: Adaptado de Blanchard (2011).

Para Blanchard (2011), o nível de desenvolvimento varia de meta para meta e de tarefa para tarefa. Um indivíduo pode estar em um nível de desenvolvimento quanto a uma meta ou tarefa e em outro nível quando se trata de outra meta ou tarefa.

Assim, não somente devem ser usados tratamentos diferentes para pessoas diferentes, mas também tratamentos diferentes para as mesmas pessoas, dependendo de que meta, ou parte de seu trabalho, estamos focando em dado momento. Os líderes precisam fazer pelas pessoas a quem supervisionam aquilo que estas não conseguem fazer por si mesmas num dado momento.

2.7.3.1 As Três Habilidades de um Líder Situacional

Para tornar-se eficaz no uso da Liderança Situacional II, é preciso dominar três habilidades: diagnóstico, flexibilidade e parceria para o desempenho. (BLANCHARD, 2011).

Segundo Blanchard (2011), o líder situacional eficaz deve determinar o nível de desenvolvimento de seu colaborador direto (diagnóstico), para tanto, o segredo é observar dois fatores: competência e empenho. A melhor forma de determinar a competência é olhar para o desempenho de uma pessoa. E o empenho é verificado de acordo com o nível de motivação e autoconfiança dos colaboradores diretos.

Ainda, no momento em que o líder estiver se sentindo confortável no uso de uma variedade de estilos de liderança, ele terá dominado a segunda habilidade de um líder situacional: flexibilidade.

Continuando, a terceira habilidade de um líder situacional é formar parcerias para o desempenho. Parcerias abrem as vias de comunicação entre o líder e seus colaboradores diretos e aumentam a qualidade e a quantidade de conversas. Liderança não é algo que você faz às pessoas, mas algo que faz com elas.

2.7.3.2 A Liderança Eficaz

Conforme Blanchard (2011), a liderança é uma jornada transformacional de quatro etapas que inclui auto liderança, liderança um a um, liderança de equipes e liderança organizacional.

A auto liderança vem em primeiro lugar, pois a liderança começa de dentro para fora, antes de pensar em liderar os outros, você precisa se conhecer e saber o que precisa para ser bem-sucedido. O autoconhecimento lhe dá essa perspectiva. (BLANCHARD, 2011, p. 86).

Para Blanchard (2011), a chave da liderança pessoa a pessoa é ser capaz de desenvolver uma relação de confiança com outras pessoas. Sem confiança, é impossível que uma organização funcione eficazmente. Confiança entre o líder e as pessoas a quem lidera é essencial para que possam trabalhar juntos.

Ainda, a próxima etapa na jornada transformacional de um líder é a liderança de equipes. À medida que líderes desenvolvem uma relação de confiança com as pessoas na interação um a um, tornam-se dignos de confiança. É uma ótima

preparação para o desenvolvimento de equipes. Líderes que são eficazes com uma equipe se dão conta de que é preciso que respeitem o poder da diversidade e reconheçam o poder do trabalho de equipe.

Continuando, a liderança organizacional é a última etapa na jornada transformacional. A chave para desenvolver uma organização eficaz é criar um ambiente que valoriza tanto os relacionamentos quanto os resultados.

2.7.3.3 Parceira para o Desempenho

De acordo com Blanchard (2011), a parceira para o desempenho é um processo que aumenta a qualidade e a quantidade dos diálogos entre gestores e seus colaboradores diretos, que são as pessoas que os gestores apoiam e de que dependem. Um sistema de gestão de desempenho eficaz contém três partes:

- **Planejamento do desempenho:** os líderes devem estabelecer com seus colaboradores diretos as metas e os objetivos nos quais irão se concentrar;
- **Coaching do desempenho:** os gestores fazem tudo ao seu alcance para ajudar os assessores diretos a serem bem-sucedidos. Neste momento, aparece a liderança servidora, os gestores trabalham para os colaboradores, exaltando progresso e redirecionando o desempenho inadequado;
- **Avaliação do desempenho:** ocorre quando o gerente e o assessor direto se reúnem a fim de avaliar o desempenho do segundo em determinado período.

Para o autor, dos três componentes que fazem parte de um sistema de gestão de desempenho eficaz, o menos observado nas organizações é o *coaching* do desempenho. E o *coaching* do desempenho é o aspecto mais importante na gestão do desempenho das pessoas, pois é neste momento que o *feedback* – elogios ao progresso alcançado e o redirecionamento de comportamentos inadequados – se faz presente de maneira continuada.

Ainda, segundo o autor, liderar em alto nível significa ajudar as pessoas, proporcionando-lhes a direção, o apoio e o incentivo necessários para que deem o melhor de si.

2.7.3.3.1 Planejamento do Desempenho

Conforme Blanchard (2011), o primeiro elemento-chave de uma parceira para o desempenho eficaz é estabelecer metas. Estabelecer metas significa certificar-se de que as pessoas entendem duas coisas: em primeiro lugar, o que está sendo pedido que façam – suas áreas de responsabilidade – e, em segundo lugar, o que é bom desempenho – os padrões de desempenho em comparação com os quais serão avaliados.

Para o autor, diagnóstico é o segundo elemento da parceira para o desempenho. Começa quando o líder e o colaborador, individualmente, diagnosticam o nível de desenvolvimento deste último para cada uma das metas acordadas. Fazê-lo individualmente significa que cada um irá a um local calmo para diagnosticar, sozinho, o nível de desenvolvimento para cada meta.

Ainda, de acordo com o autor, quando o nível de desenvolvimento for esclarecido, ambos os lados, se tiverem conhecimento de Liderança Situacional II, devem estar prontos para discutir que estilo de liderança será necessário. Isso os levará para a terceira etapa do roteiro de parceira para o desempenho: a combinação. A adequação garante que o líder fornecerá os tipos de comportamento – um estilo de liderança – que o colaborador direto precisa para desempenhar bem a sua função e, ao mesmo tempo, elevará seu empenho.

Não basta o líder dizer que usará um estilo de delegação ou de coaching, deve ser mais específico, o que dá uma oportunidade para o líder obter o que chamamos de permissão para usar um estilo de liderança. (BLANCHARD, 2011).

2.7.3.3.2 Coaching do Desempenho

Segundo Blanchard (2011), é importante estabelecer um sistema de acompanhamento baseado no estilo de liderança que foi acordado. É nesse ponto que o líder e o colaborador direto se comprometem a manter as reuniões agendadas – as chamadas reuniões para verificação de progresso – a fim de ver como o desempenho está avançando. A implementação dessas reuniões dá início ao *coaching* do desempenho, quando os líderes fazem elogios ao progresso ou redirecionam os esforços de seus parceiros.

Para o autor pessoas desmotivadas não recebem o tipo de liderança que combina com as suas necessidades, ou recebem supervisão excessiva ou insuficiente. O descomprometimento tem inúmeras outras possíveis causas: falta de *feedback*, falta de reconhecimento, falta de expectativas claras quanto ao desempenho, padrões injustos, ser tratado agressivamente ou levar a culpa de tudo que sai errado, descumprimento de promessas, estar com excesso de trabalho ou estressado.

Ainda, se o líder, ou a organização, de alguma forma contribui para causar o problema, seu papel em tudo isso precisa ser identificado e resolvido como parte da solução. Para enfrentar o descomprometimento siga as seguintes etapas:

- **Preparar:** seleção de um desempenho ou comportamento específico na qual o líder e o colaborador direto têm condições de resolver em conjunto;
- **Marque uma reunião:** o líder deve começar a reunião dizendo qual o seu objetivo e estabelecer regras básicas para garantir que ambas as partes serão ouvidas de forma a não criar uma postura defensiva;
- **Acordo mútuo:** o líder deve identificar os pontos de concordância e de discordância quanto ao problema e suas causas. A tarefa do líder é analisar até que ponto um entendimento mútuo pode ser alcançado para que a solução conjunta do problema possa ser alcançada;
- **Parceria para o desempenho:** nesse momento, o líder e o colaborador direto precisam ter uma conversa de parceria para o desempenho na qual, juntos, possam decidir o estilo de liderança que o líder usará para proporcionar orientação para o trabalho ou *coaching*.

2.7.3.3 Avaliação de Desempenho

Conforme Blanchard (2011), se as reuniões para verificar o progresso forem bem conduzidas, a avaliação de desempenho de final de ano será apenas uma revisão daquilo que já foi discutido. Reuniões bem conduzidas são aquelas discussões abertas e honestas sobre o desempenho do colaborador direto e que ocorrem de forma contínua, criando entendimento e concordância mútuos.

Reuniões face a face não apenas fortalecem o poder das parcerias para o desempenho, como também criam verdadeiros relacionamentos e satisfação no trabalho. (BLANCHARD, 2011).

Segundo pesquisas, o estabelecimento de metas é o instrumento motivacional mais poderoso na caixa de ferramentas de um líder. É claro que as pessoas devem ter o conhecimento, as habilidades e o empenho necessários para realizar essas metas.

Para que a meta seja clara, as pessoas precisam saber o que está sendo solicitado (dentro de suas áreas de responsabilidade) e o que é um bom desempenho (os padrões de desempenho pelos quais serão avaliadas). Os padrões de desempenho ajudam os gestores e os colaboradores diretos a monitorar o desempenho mais facilmente e servem como base para a avaliação. O principal motivador das pessoas é receber feedback sobre os resultados.

De acordo com Blanchard (2011), para focar naquilo que é realmente importante o gestor deve ter metas SMART, estabelecidas com sua equipe. SMART é uma sigla que resume os fatores mais importantes no estabelecimento de metas de qualidade:

- Específicas e mensuráveis (*Specific and measurable*);
- Motivadoras (Motivating);
- Alcançáveis (Attainable);
- Relevantes (Relevant);
- Rastreáveis e com um limite de tempo (*Trackable and time-bound*).

Para o autor, à medida que o desempenho das pessoas melhora, elogiar o seu progresso é fundamental para dar apoio a seus esforços. Se, a qualquer momento, o desempenho emperrar ou recuar, em vez de repreender ou punir o colaborador, a melhor estratégia é reorientar e recolocar o integrante no caminho certo.

2.7.4 Liderança Situacional de Equipes

As equipes conseguem executar o trabalho melhor e mais rapidamente do que estruturas hierárquicas tradicionais. Elas têm o poder de elevar a produtividade e o moral, ou de destruí-los. Quando trabalha com eficácia, uma equipe pode tomar melhores decisões, resolver problemas mais complexos e fazer mais para fomentar a criatividade e aprimorar as habilidades do que indivíduos trabalhando sozinhos.

O ambiente de negócios está cada vez mais competitivo e os problemas que se enfrenta são cada vez mais complexos. Portanto, a exigência agora é de colaboração e trabalho em equipe em todos os setores da organização. Atualmente, o sucesso vem da utilização do conhecimento coletivo e da riqueza de perspectivas diferentes.

Conforme Blanchard (2011), as equipes fracassam por várias razões, que vão da falta de um propósito claro à falta de treinamento. A seguir, as dez principais razões para uma equipe não conseguir alcançar seu potencial.

- Falta de tempo para esclarecer propósito e objetivos;
- Incerteza sobre o que exige trabalho de equipe;
- Falta de responsabilidade mútua;
- Falta de recursos;
- Falta de liderança eficaz e/ou de liderança compartilhada;
- Falta de foco em criatividade e excelência;
- Falta de planejamento;
- Falta de apoio a uma cultura de equipe;
- Inabilidade para lidar com conflitos;
- Falta de treinamento.

Para o autor, existem cinco processos-chave a que os líderes podem recorrer para criar equipes de alto desempenho.

- Avalie sua equipe usando o PERFORM;
- Crie um mapa da equipe;
- Diagnostique o nível de desenvolvimento da equipe.

- Compare o estilo de liderança com o nível de desenvolvimento de sua equipe.
- Desenvolva estratégias para aumentar o desempenho da equipe.

2.7.4.1 Avalie sua Equipe com *PERFORM*

Segundo Blanchard (2011, p. 158), definimos como equipes duas ou mais pessoas que se reúnem em torno de um propósito comum e que são responsáveis por resultados. Um conjunto de indivíduos trabalhando na mesma tarefa não constitui necessariamente uma equipe. Eles têm potencial para se tornar uma equipe de alto desempenho no momento em que ficarem esclarecidos seu propósito e valores, suas estratégias e suas responsabilidades.

Para o autor, a criação de equipes altamente eficazes começa com uma visão de onde você quer chegar – um alvo. O processo de desempenho de equipe começa com *PERFORM*, uma sigla que identifica sete características centrais de qualquer equipe de alto desempenho.

- **Propósito e valores (*Purpose and Values*):** em equipes de alto desempenho, todos compartilham um objetivo único e valores comuns. Os integrantes da equipe entendem o trabalho do grupo e sua importância;
- **Empoderamento (*Empowerment*):** os integrantes da equipe têm autoridade para agir e tomar decisões com limites bem estabelecidos, e têm também um claro entendimento de quem é responsável pelo que;
- **Relacionamentos e comunicação (*Relationships and communication*):** os integrantes precisam respeitar e valorizar mutuamente as respectivas diferenças e estar dispostos a trabalhar pelo bem comum, em vez de se guiarem por agendas individuais;
- **Flexibilidade (*Flexibility*):** é a capacidade de adaptar-se a condições e demandas de trabalho em constante mutação, com os integrantes da equipe dando-se mútuo amparo e sustentação sempre que necessário;
- **Ótima produtividade (*Optimal productivity*):** é o que uma equipe de alta produtividade gera. Ao operar em produtividade ótima, a equipe produz consistentemente resultados significativos;

- **Reconhecimento e valorização (*Recognition and appreciation*):** são dinâmicas permanentes que constroem e reforçam produtividade e moral focando em progresso concretização de grandes realizações ao longo da vida da equipe;
- **Moral (*Morale*):** é o sentimento de orgulho e satisfação que deriva do fato de fazer parte de uma equipe e de concretizar seu trabalho.

2.7.4.2 Crie um Mapa de Equipe

Uma das coisas mais importantes que um líder de equipe pode fazer é estabelecer clima propício à equipe e dar a ela o suporte mediante a criação de um mapa de equipe. O mapa é um conjunto de acordos que definem com clareza aquilo que a equipe pretende realizar, porque isso é importante, e como a equipe trabalhará em conjunto para atingir resultados. Esse mapa documenta acordos comuns, mas é também um documento dinâmico que pode ser modificado à medida que as necessidades da equipe passam por mudanças. (BLANCHARD, 2011).

Para o autor, os acordos do mapa da equipe ligam diretamente o propósito do grupo à visão e aos propósitos organizacionais. Os valores e normas da equipe devem refletir os valores da organização, e, ao mesmo tempo, proporcionar diretrizes para o comportamento apropriado no âmbito da equipe. A identificação de iniciativas da equipe estabelece os alicerces para a determinação de metas e funções.

Ainda, segundo o autor, uma vez concluído, o mapa proporciona um critério para garantir que a equipe se mantenha na trilha determinada. Nesse momento, a equipe estará preparada para avançar do planejamento para a ação, e irá manter o mapa visível e disponível para avançar por entre os estágios à frente.

2.7.4.3 Diagnostique o Nível de Desenvolvimento de sua Equipe

Conforme Blanchard (2011), todas as equipes são sistemas vivos únicos e complexos. A equipe como um todo é diferente da soma de seus membros, conhecer as características e as necessidades de uma equipe de alto desempenho é crucial, fornece-nos um alvo para atingir.

Para o autor, diagnóstico é a habilidade de determinar o estágio de desenvolvimento de uma equipe e avaliar suas necessidades exige que uma pessoa se distancie e veja a equipe como um todo, em vez de focar nos comportamentos e necessidades individuais.

Ainda, de acordo com o autor, duas variáveis determinam o estágio de desenvolvimento de equipe: produtividade e moral. Produtividade é a quantidade e a qualidade de trabalho realizado em relação aos propósitos e objetivos da equipe. Depende da capacidade dos integrantes para colaborar, de seus conhecimentos e habilidades, de metas claras e do acesso aos recursos indispensáveis. Moral é o sentimento de orgulho e satisfação gerado pelo fato de pertencer a uma equipe e concretizar seu trabalho.

Determinar o nível de produtividade e moral é uma forma clara de determinar o estágio de desenvolvimento e compreender as necessidades de uma equipe em qualquer momento. A seguir os estágios de desenvolvimento de equipes.

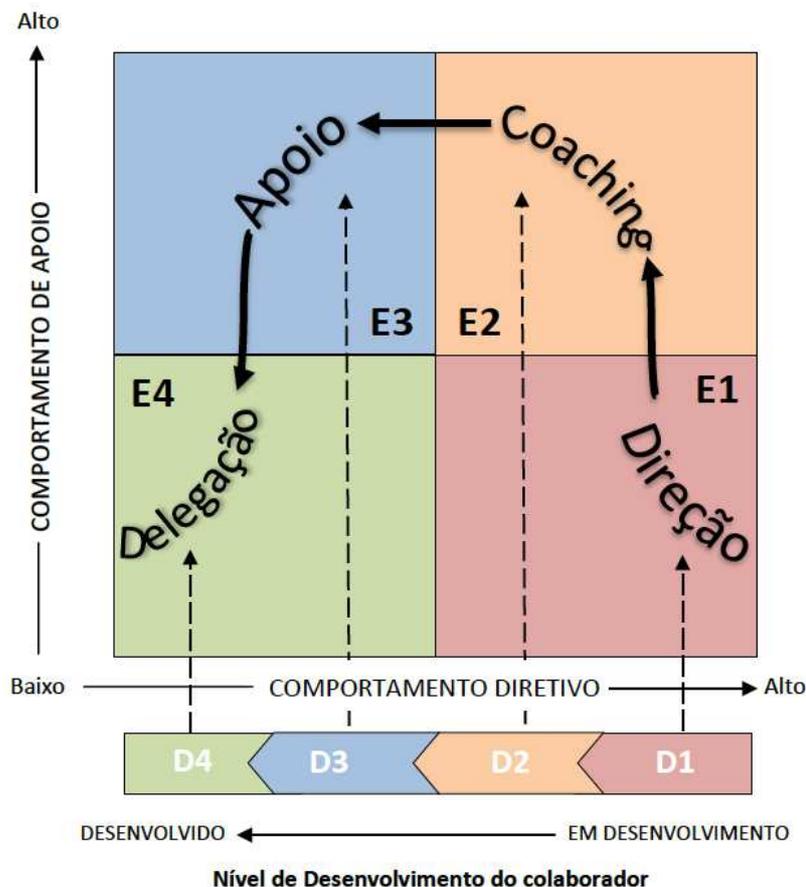
- **Orientação:** o desafio desse estágio é encaminhar a equipe a um bom começo, pelo desenvolvimento de propósito e estrutura para o grupo, bem como mediante a construção de relacionamentos e confiança;
- **Insatisfação:** o desafio é ajudar a equipe a lidar com problemas de poder, controle e conflito e começar a trabalhar juntos eficazmente;
- **Integração:** é caracterizado por uma equipe que apresenta produtividade moderada a alta e moral variável ou em vias de melhorar. Aprender a compartilhar a liderança e superar a tendência de concordar para evitar conflitos são os desafios desse estágio;
- **Produção:** o desafio é manter o desempenho da equipe por meio de novos desafios e do crescimento constante. Esse estágio tem grande probabilidade de continuar – com flutuações moderadas dos sentimentos de satisfação - por toda a vida da equipe;
- **Finalização:** nesse estágio, o desafio é manter a produtividade e o moral necessários enquanto se administra o encerramento, o reconhecimento e a celebração. Esse estágio pode variar em duração, desde uma pequena parte da última reunião até uma porção significativa das últimas reuniões, dependendo da duração e da qualidade da experiência da equipe.

As características e necessidades dominantes da equipe determinam seu estágio de desenvolvimento em um dado momento. Uma mudança nessas características e necessidades sinaliza uma mudança no nível de desenvolvimento da equipe.

2.7.4.4 Compare o Estilo de Liderança com o Nível de Desenvolvimento de sua Equipe

Para Blanchard (2011), não há mais nada desigual do que tratar igualmente pessoas que não são iguais. A figura a seguir demonstra como adequar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento do liderado.

Figura 5 – Adequar o estilo de liderança



Fonte: Adaptado de Blanchard (2011).

Para que os líderes e membros da equipe possam decidir qual é o estilo de liderança adequado, em primeiro lugar é preciso que se diagnostique o estágio de

desenvolvimento da equipe em relação a sua meta, levando em consideração tanto a produtividade quanto o moral. (BLANCHARD, 2011, p. 171).

Segundo Blanchard (2011), intervir com o estilo de liderança de equipes apropriado a cada estágio ajudará a equipe a atingir ou manter o alto desempenho. No estágio de orientação, o mais apropriado é o estilo de liderança de direção. Os líderes de equipe precisam avaliar as necessidades de treinamento e recursos e orientam os componentes da equipe em relação uns aos outros.

No estágio da insatisfação o mais apropriado é um estilo de liderança de *coaching*. Os membros de equipe precisam de incentivo e reafirmação, além do desenvolvimento de habilidades e estratégias para trabalharem juntos para a realização de tarefas.

Já no estágio de integração, um estilo de liderança de apoio é apropriado. A equipe, a essa altura trabalhando em conjunto com mais eficiência, mas ainda cautela, precisa aprender a compartilhar liderança e enfrentar conflitos.

Ainda, para o autor, no estágio de produção, um estilo de liderança de delegação é apropriado. A essa altura operando com alta produtividade e elevado moral, a equipe é desafiada pela necessidade de sustentar esse grande desempenho. No estágio de finalização, um estilo de liderança de apoio é apropriado, pois com o final cada vez mais próximo de uma experiência importante pode também causar a elevação do moral ou sua queda em comparação a níveis anteriormente altos.

2.7.4.5 Desenvolver Estratégias para Equipes de Alto Desempenho

Conforme Blanchard (2011), observar o que se passa na equipe enquanto ela desempenha suas tarefas é uma função importante do líder. É nessas oportunidades que os líderes conseguem captar informação que poderão ajuda-los a diagnosticar o que a equipe precisa a fim de atingir seu máximo potencial. Pela observação da equipe, os líderes conseguem desenvolver estratégias e habilidades necessárias ao enfrentamento de questões como que o grupo lida, tais como o gerenciamento conflitante, diferenças individuais, solução de problemas e tomada de decisões.

Com o objetivo de obter o mais alto desempenho, os líderes devem incentivar revisões regulares das equipes a fim de avaliar o mapa, avaliar o progresso, discutir mudanças e incorporar as lições aprendidas.

2.7.5 Liderança Servidora

Líderes servidores entendem que seu papel é ajudar as pessoas a alcançar suas metas. Estão constantemente tentando descobrir o que o seu pessoal precisa para ter um bom desempenho e para colocar a visão em prática. Os líderes servidores querem fazer a diferença na vida dos colaboradores, e, além disso, causar um impacto positivo na organização. Com sua ênfase em trazer à tona a grandeza que existe nas pessoas, a Liderança Situacional II é um modelo de liderança servidora. (BLANCHARD, 2011).

Para Blanchard (2011), os verdadeiros líderes têm corações servidores e adoram *feedback*. Sabem que o único motivo para liderar é servir, e se alguém tem qualquer sugestão sobre como servir melhor, querem ouvi-la. Estes líderes, estão dispostos a desenvolver os outros, incentivam as pessoas a dar o melhor de si.

Ainda, segundo o autor, líderes servidores em organizações de alto desempenho envolvem seu pessoal de todos os níveis e das mais variadas áreas do negócio na tomada de decisões complexas e estratégicas.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo serão apresentados as técnicas e métodos considerados mais adequados para a elaboração do estudo proposto.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva.

De acordo com Andrade (1995), o estudo de caso consiste na observação de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com o objetivo de obter generalizações.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2007).

Segundo Gil (2007), pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para Andrade (1995, p. 29),

O desenvolvimento de uma pesquisa exige o emprego de um conjunto de normas e procedimentos racionais, sistematizados, que devem ser minuciosamente planejados. O planejamento deve ser feito por etapas. Em cada etapa devem ser previstos os métodos e as técnicas, os procedimentos e outras circunstâncias relacionadas com a execução das atividades planejadas.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa será realizada na área de Suprimentos da empresa, com o objetivo de caracterizar as competências organizacionais e identificar o atual perfil da equipe, a partir delas, indicar estratégias para um plano de desenvolvimento.

Com o detalhamento dos papéis desempenhados na área, padrões de trabalho, mapeamento da atual sistemática de avaliação de desempenho e análise das condições de funcionamento do grupo, o pesquisador poderá propor melhorias para o plano de desenvolvimento da equipe.

Para Gil (2007, p. 138), “A delimitação da unidade-caso não constitui tarefa simples. É difícil traçar os limites de um objeto. A totalidade de um objeto, seja ele físico, biológico ou social, é uma construção intelectual”.

Conforme Vergara (2010), define-se toda a população e a população amostral. Compreende-se por população não o número de habitantes de um local, mas um conjunto de elementos (organizações, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo.

A presente pesquisa será realizada na empresa Petroquímica S.A., e aplicada na área de Suprimentos, onde serão estudadas as características da equipe.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, podendo ser, ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. (VERGARA, 2010).

Segundo Gil (2007, p. 141), “Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de *dados de gente* quanto de *dados de papel*”.

Conforme Yin (2010), os dados para os estudos de caso fundamentam-se em algumas fontes de evidências, tais como: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. As várias fontes são complementares e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes.

Resumidamente, os recursos utilizados para a pesquisa foram:

- a) Pesquisa, análise e sistematização da documentação sobre todos os aspectos que constituem as atividades de suprimentos da empresa, incluindo: normas e procedimentos, mapa de competências, indicadores, pesquisa de clima e plano de desenvolvimento.
- b) Observação participante dos processos de suprimentos por meio de reuniões presenciais.
- c) Questionários aplicados aos membros da área de Suprimentos.

Para Gil (2007), a pesquisa de fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso. Essas informações podem auxiliar na elaboração das pautas para entrevistas e dos planos de observação.

A coleta de dados para este projeto será realizada nos meses de abril, maio e junho do ano corrente, onde o autor realizará o estudo detalhado das características da área de Suprimentos. Dentre os documentos analisados constarão: base normativa (normas, procedimentos e instrutivos de trabalho), processo de compras, mapa de cargos, indicadores de desempenho, plano de desenvolvimento.

Segundo Yin (2010), na observação participante você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode participar dos eventos que estão sendo estudados.

A observação participante consiste na participação efetiva do pesquisador na vida da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa (GIL, 2007).

De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 163),

A observação participante é um método de coletar dados em que o pesquisador fica totalmente envolvido com os participantes e os fenômenos que estão sendo pesquisados. O objetivo é fornecer os meios de obter um entendimento detalhado de valores, motivos e práticas daqueles que estão sendo observados.

O pesquisador atua profissionalmente na área de Suprimentos. Para Yin (2010), a oportunidade mais interessante na observação participante, está relacionado com a capacidade de obter acesso aos eventos ou grupos que, de outro modo, seriam inacessíveis ao estudo.

Para Collis e Hussey (2005, p. 165), “Os questionários são associados a metodologias positivistas e fenomenológicas. Um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida”.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para Vergara (2010), todo método tem possibilidades e limitações. Quando da coleta de dados, para obtenção de melhores resultados o pesquisador deve ser experiente e maduro para conseguir captar aspectos importantes.

Gil (2007, p. 141), “Um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões”.

A análise dos dados tem como objetivo fundamental organizar os dados de uma forma tal que permita o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Os dados coletados pela pesquisa documental serão analisados e apresentados em complemento aos dados obtidos na pesquisa exploratória.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Os dados coletados, bem como sua análise, estarão diretamente relacionados ao estudo de caso, atuando como indicadores deste projeto.

Esta pesquisa também poderá ser sujeita a limitações de caráter objetivo e subjetivo. Objetivamente, devido às limitações de tempo para sua realização, bem como a possível falta de algumas fontes de informação para pesquisa documental. Subjetivamente, pelo fato do pesquisador atuar na organização, mas, em contrapartida, facilidade de acesso a informações.

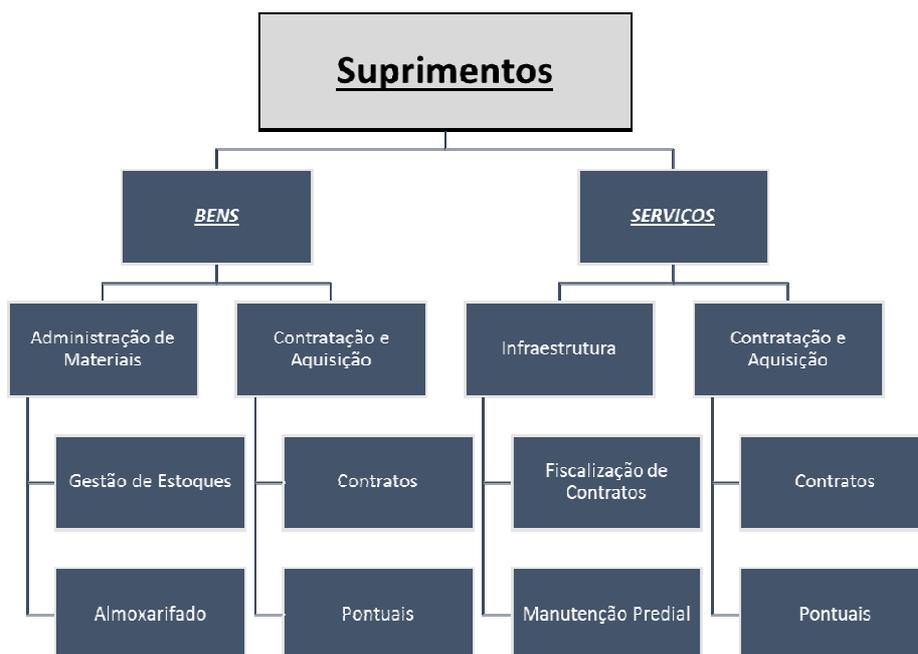
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE SUPRIMENTOS

A área de Suprimentos é composta por 1 gerente, 4 compradores, 2 analistas de suprimentos, 6 assistentes de suprimentos, 1 estagiário. Também há 5 terceiros para execução das atividades de almoxarifado (recebimento de notas fiscais, inspeção, inventários e expedição de materiais).

Na figura a seguir observa-se como a área está estruturada e quais são suas principais responsabilidades: administração de materiais, contratação e aquisição de bens e serviços e fiscalização de contratos.

Figura 6 – Estrutura de Suprimentos



Fonte: Petroquímica S.A. (2015).

Diante a da complexidade da indústria petroquímica e visando a padronização, eficiência e agilidade em seus processos, a área possui uma série de padrões de trabalho. A figura a seguir ilustra os documentos que integram a base normativa de Suprimentos.

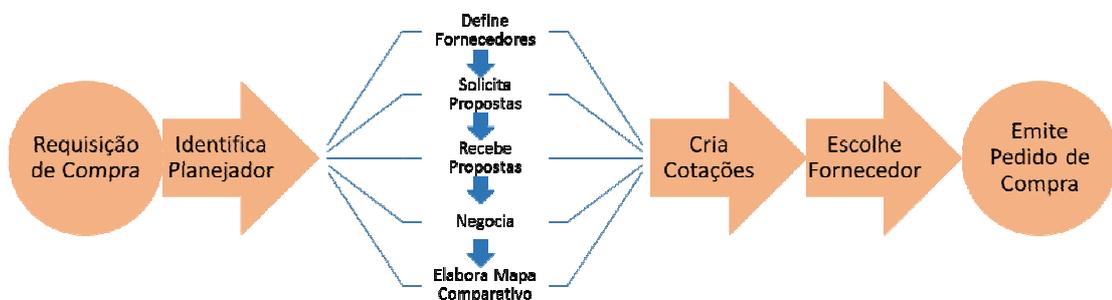
Figura 7 – Resumo da base normativa



Fonte: Petroquímica S.A. (2015).

Cada processo de compra requer planejamento e execução adequados, desde a correta especificação do bem ou serviço a ser adquirido até o fechamento da compra, passando pela pesquisa de mercado, desenvolvimento de fornecedores e processo de negociação. É fundamental o alinhamento de informações entre Suprimentos e as áreas demandantes (clientes internos) para que se possa obter a melhor compra, com o menor custo e dentro do prazo desejado. Na figura abaixo se observa as etapas do processo de compras.

Figura 8 – Etapas do processo de compra



Fonte: Petroquímica S.A., (2015).

Pode-se observar que devido as variadas demandas de bens e serviços, há a necessidade de envolvimento e alinhamento dos integrantes da área de Suprimentos com todas as áreas da empresa, desde Engenharia de Processo, Produção e Manutenção (áreas de planta, indústria) à Tecnologia da Informação, Contabilidade e Financeiro (áreas administrativas). Fato que também exige a busca pelo conhecimento do negócio e suas especificidades e do mercado petroquímico, bastante competitivo.

Visando qualificar e desenvolver as pessoas, a empresa possui um programa que permite uma visão integrada dos subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de pessoas, remuneração, evolução profissional).

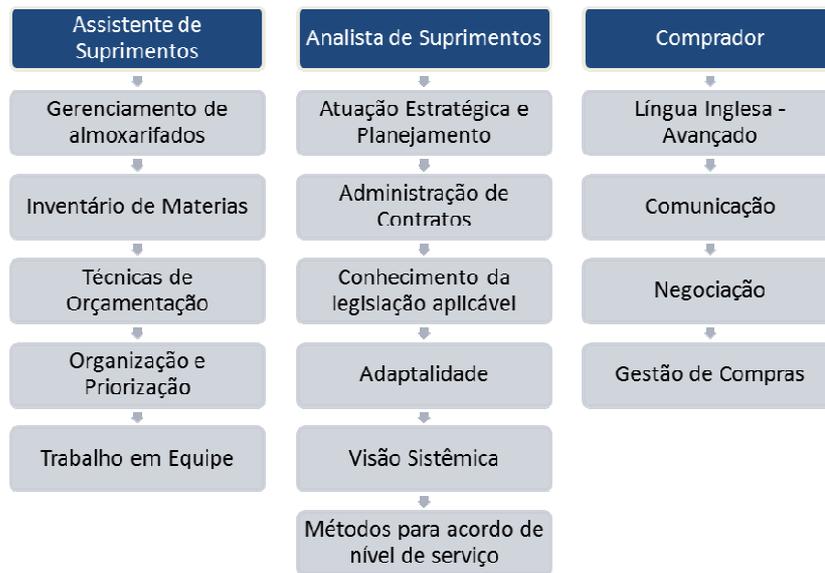
O mapa de cargo é composto pelos seguintes itens: responsabilidades; competências essenciais; competências comportamentais; competências técnicas; formação escolar. No término da avaliação (consenso) temos o resultado da avaliação que aponta o nível de prontidão do colaborador (desenvolvimento, aplicação, otimização e excelência). No Anexo I observa-se o Modelo de Mapa de Cargo - Comprador.

Os colaboradores da área de Suprimentos possuem especificidades nos seus mapas de cargo. As competências essenciais da equipe são: orientação para resultados, trabalho em equipe, adaptabilidade e comprometimento. E três competências comportamentais (negociação, organização e priorização, visão sistêmica) integram os mapas de todos da equipe, há outras que dependerão da função.

Em avaliações de desempenho anuais, propicia-se um momento para falar da atuação de cada profissional, com a realização de uma auto avaliação, avaliação do gestor e consenso. Neste processo é dado um *feedback*, avaliando atributos técnicos e comportamentais imprescindíveis para o cargo ocupado. Como resultado, obtém-se um plano individual de desenvolvimento, no qual o próprio empregado prioriza as ações para o período, em conformidade com seu gestor.

O plano de desenvolvimento individual é o documento que informa quais ações de treinamento e desenvolvimento serão implementadas para cada colaborador. Na figura a seguir pode-se observar os treinamentos programados para a área de Suprimentos no ano corrente (2015).

Figura 9 – Plano de desenvolvimento

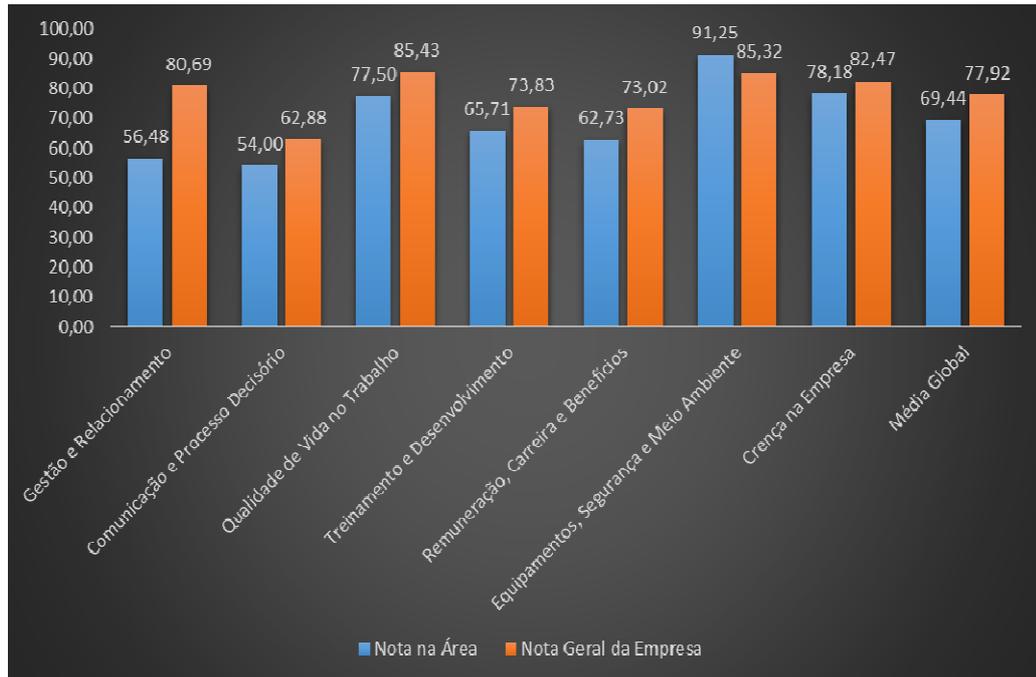


Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar as avaliações de desempenho e os planos de desenvolvimento, pode-se observar que as ações para treinamento são direcionadas para os pontos fracos (a desenvolver) de cada colaborador. Não foi constatada uma metodologia com foco no desenvolvimento dos pontos fortes.

Quanto a pesquisa de ambiência de 2015, em quase todos os tópicos os resultados da área estiveram abaixo do resultado geral da empresa. No gráfico ilustrado abaixo pode-se observar este comparativo.

Gráfico 1 – Pesquisa de ambiência (2015)



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS E QUESTIONÁRIOS

Os dados coletados pela pesquisa documental foram os processos e atribuições da área de Suprimentos, assim como os padrões de trabalho. Também foram avaliados os materiais disponibilizados sobre avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento dos colaboradores e pesquisa de clima (ambiência).

Para análise dos questionários, a organização deu-se por meio da sequência dos tópicos abordados durante o trabalho. Os questionários foram encaminhados para os 12 integrantes da área de Suprimentos (efetivo próprio) e destes, apenas 8 pessoas (67%) responderam os questionários. O quadro a seguir representa o tempo de empresa dos integrantes da equipe.

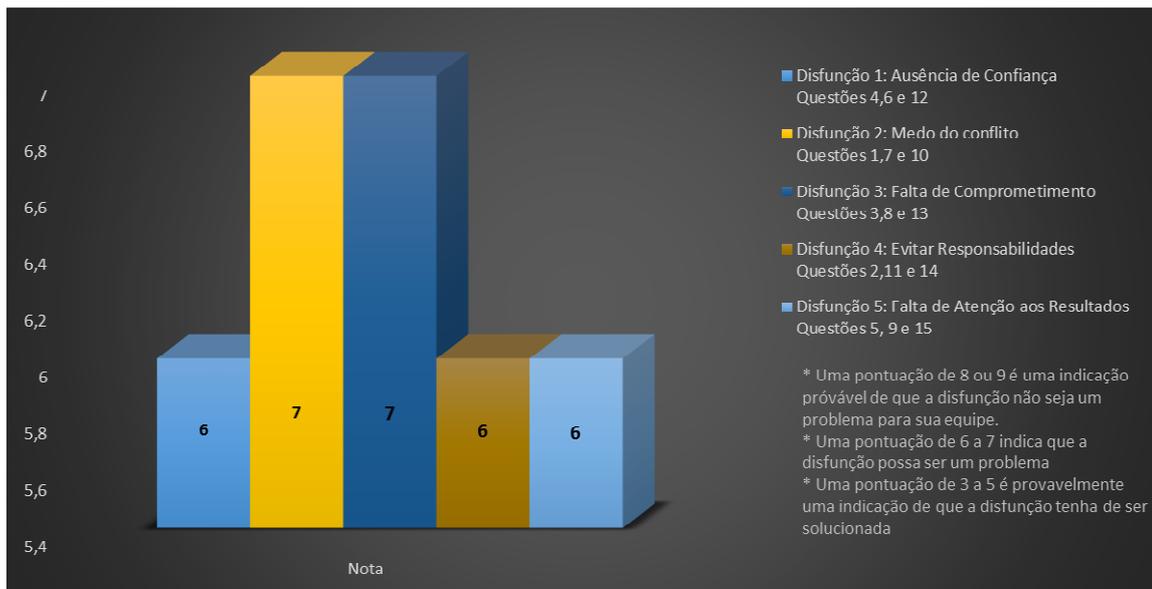
Quadro 2 – Experiência da equipe

Cargo	Tempo de empresa (anos)
Analista de Suprimentos	3
Analista de Suprimentos	1
Assistente de Suprimentos	10
Assistente de Suprimentos	7
Assistente de Suprimentos	5
Assistente de Suprimentos	4
Assistente de Suprimentos	2
Assistente de Suprimentos	1
Comprador	14
Comprador	11
Comprador	1
Compradora	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro questionário (Apêndice A) refere-se as possíveis disfunções de uma equipe. Como demonstra o gráfico a seguir, pode-se observar que em todas as questões os participantes entendem que a disfunção possa ser um problema. Sendo que as disfunções 4 (evitar responsabilidades) e 5 (falta de atenção aos resultados) apresentaram a menor pontuação na soma das respostas.

Gráfico 2 – As 5 disfunções das equipes



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico demonstra que a equipe possui ausência de confiança, os membros não se mostram vulneráveis dentro do grupo, escondem seus pontos fracos e erros.

No que tange a disfunção 4, o líder deve estimular e permitir que a equipe se torne o primeiro e mais importante mecanismo de responsabilidade. Neste caso, o líder pode ter criado um vácuo de responsabilidade dentro da equipe, tornando-se a única fonte de disciplina, o que cria um ambiente no qual os integrantes presumem que o líder é quem deve cobrar a responsabilidade de todos, assim se calam mesmo quando veem algo errado.

Já com relação a disfunção 5, o líder deve ser generoso objetivo e reservar as recompensas e o reconhecimento àqueles que fazem contribuições reais para que o grupo atinja as metas.

Algumas sugestões para superar as disfunções 4 e 5:

- Publicação das metas e dos padrões: declarar publicamente tudo o que a equipe precisa realizar, quem precisa fazer o quê, e como todos devem se comportar para ter sucesso;
- Revisões simples e regulares de progressos: os membros da equipe devem se comunicar regularmente, seja verbalmente ou por escrito, para dar sua opinião sobre o desempenho dos colegas em relação aos padrões e objetivos estabelecidos;
- Recompensas para a equipe: atreladas ao desempenho coletivo e não ao individual;
- Declaração pública de resultados: declarar publicamente o sucesso pretendido;
- Recompensas baseadas em resultados: atrelar recompensas, principalmente as compensações, à obtenção de resultados específicos.

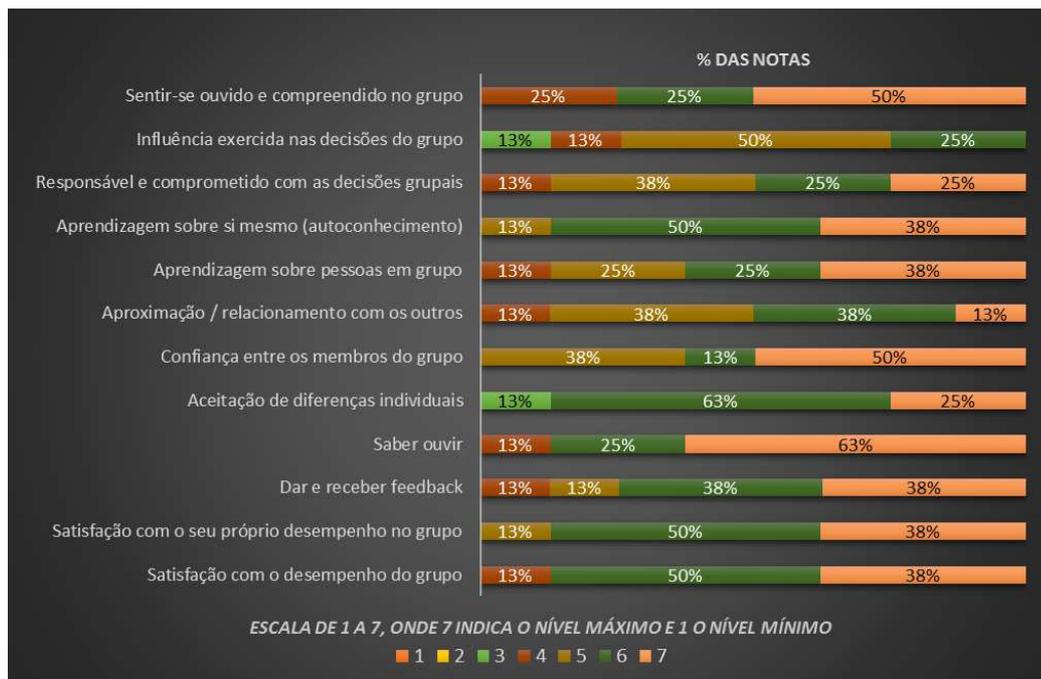
Após foram analisados os questionários pertinentes a: eu e a equipe (Apêndice B); avaliação do processo interpessoal – posição individual (Apêndice C); o que acontece no grupo (Apêndice D); dificuldades no funcionamento do grupo (Apêndice E); nossa equipe (Apêndice F); condições geradoras de conflito (Apêndice G). A seguir os gráficos que ilustram a classificação das respostas.

Gráfico 3 – Eu e a equipe



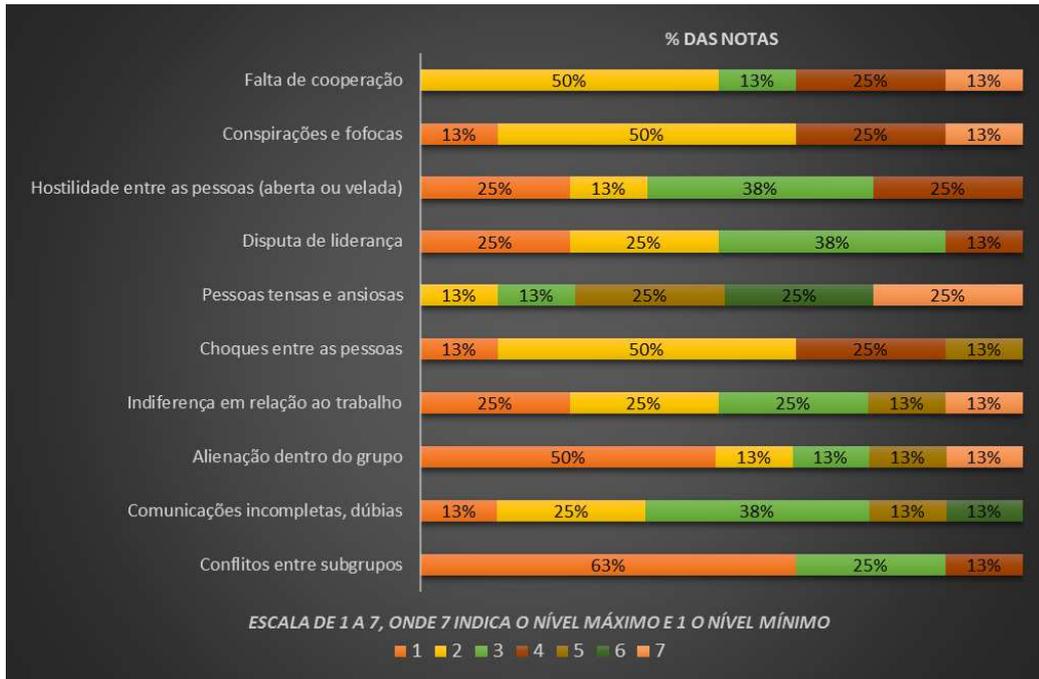
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4 – Avaliação do processo interpessoal – Posição individual



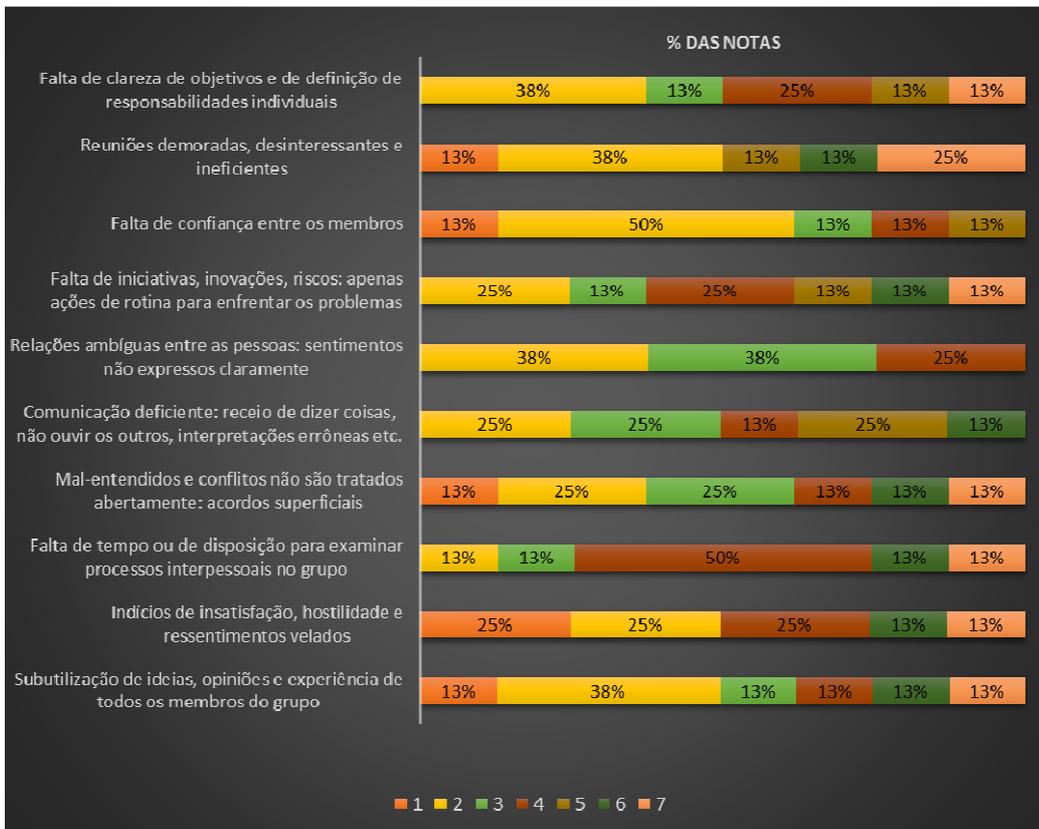
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 5 – O que acontece no grupo



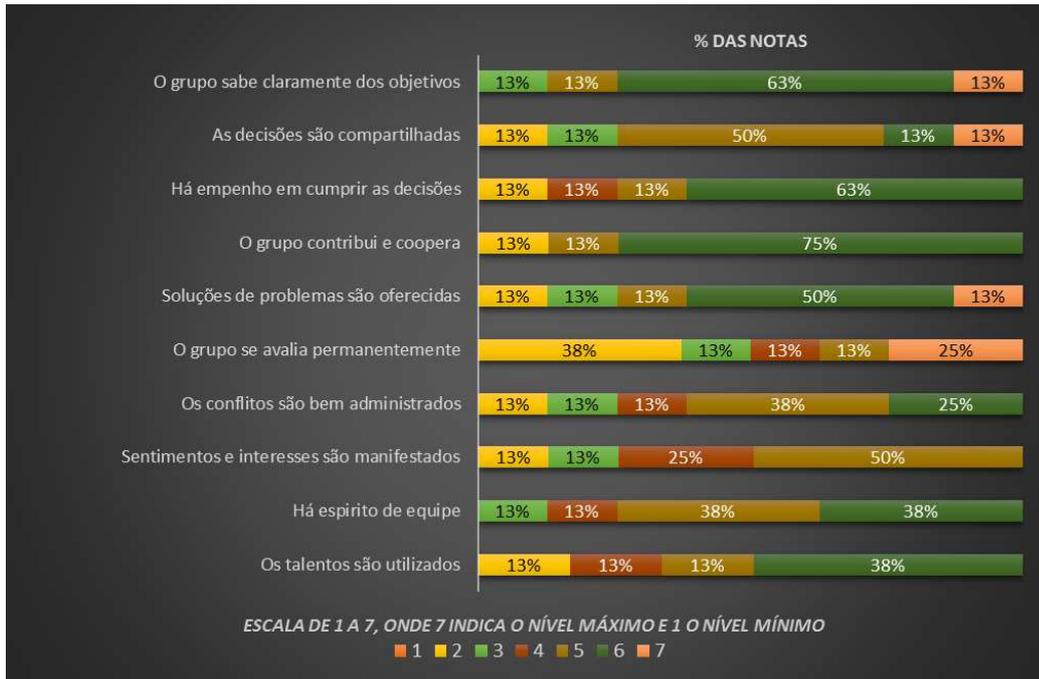
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 6 – Dificuldades no funcionamento do grupo



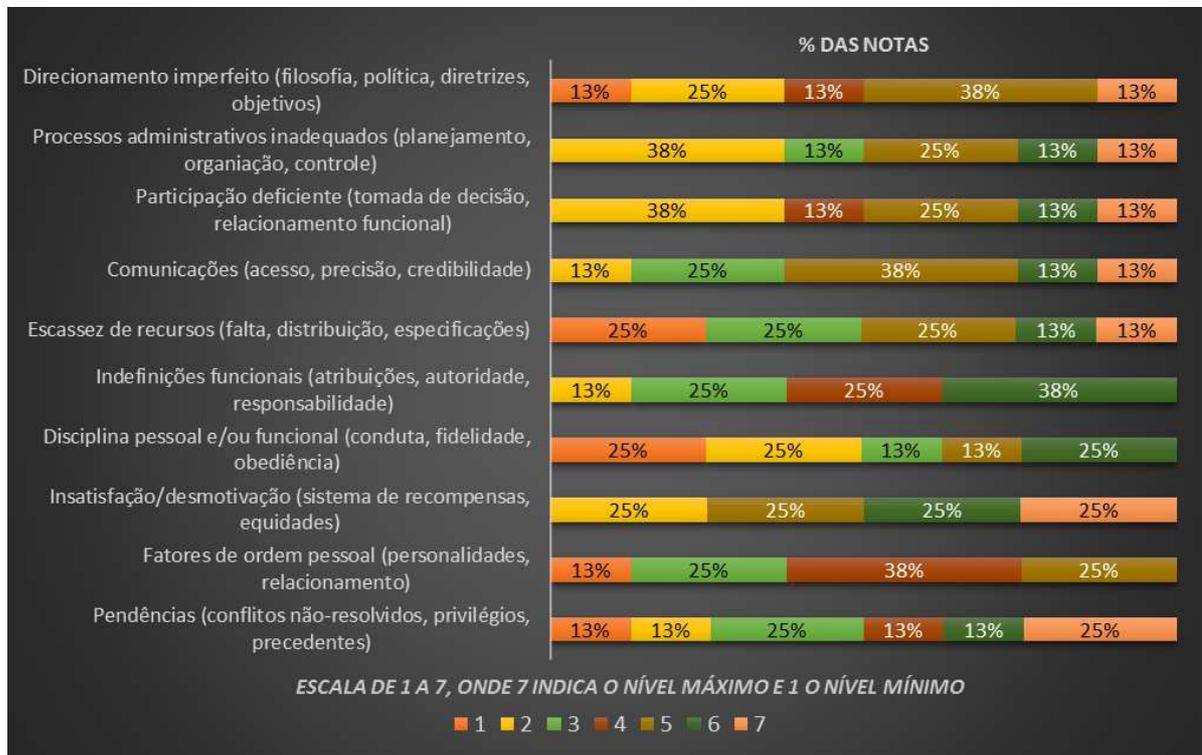
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 7 – Nossa equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 8 – Condições geradoras de conflito



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando as respostas pertinente ao questionário eu e a equipe destacam-se as seguintes questões:

- Sente-se parte integrante de uma equipe e o grupo tem habilidade em obter e usar ideias, informações e opiniões de todos os membros para tomar decisões: 75% dos participantes;
- As relações entre os membros e o líder são positivas, de respeito e colaboração efetiva: 100% dos participantes;
- Os objetivos da equipe não são compreendidos e aceitos por todos e sente que os membros da equipe não assumem responsabilidade integral pelo trabalho em equipe: 38% dos participantes;
- A equipe não realiza bem todas as suas tarefas: 50% dos participantes.

Quanto ao questionário avaliação do processo interpessoal – posição individual, três questões tiveram um resultado com destaque:

- Confiança entre os membros do grupo, satisfação com o seu próprio desempenho no grupo e aprendizagem sobre si mesmo (autoconhecimento): 100% dos participantes.

Analisando as respostas do questionário o que acontece no grupo, chamou atenção a questão sobre pessoas tensas e ansiosas, na qual 75% acredita nesta situação.

Referente ao questionário dificuldades no funcionamento do grupo, destaca-se a questão reuniões demoradas, desinteressantes e ineficientes, na qual 50% acredita nesta situação. No entanto, 75% não acredita na subutilização de ideias, opiniões e experiência de todos os membros do grupo.

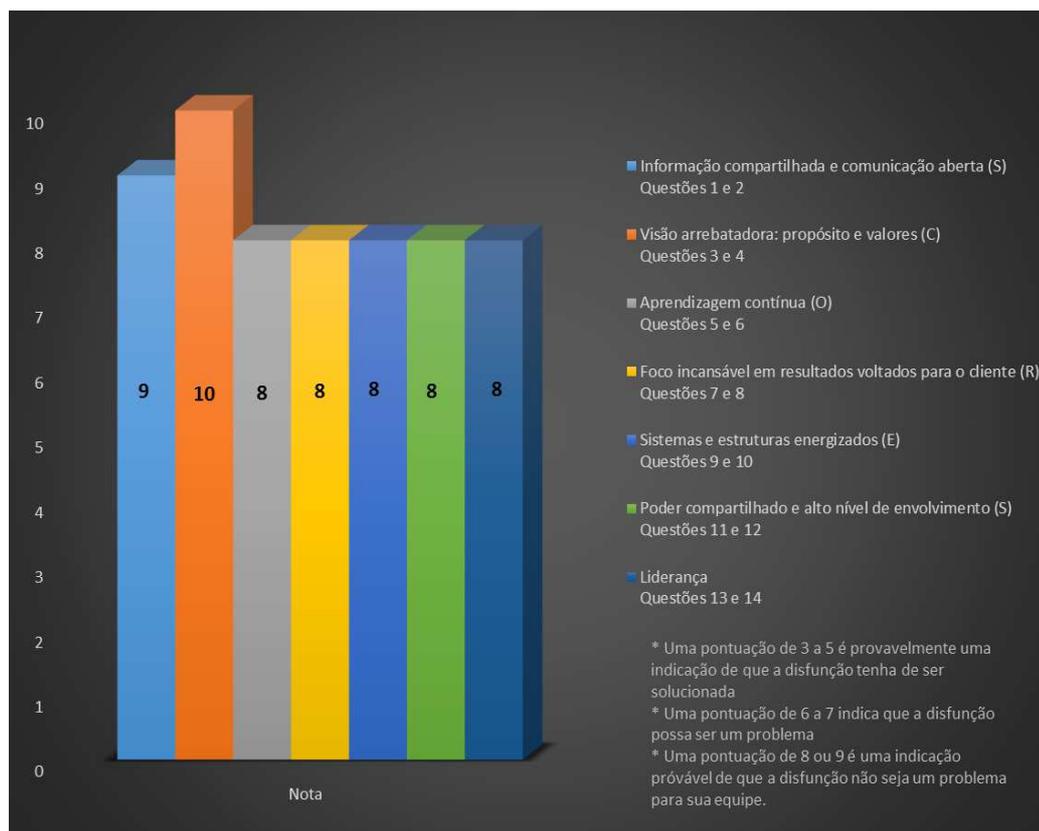
Quanto ao questionário nossa equipe destaca-se a questão o grupo contribui e coopera, 88% aponta essa qualidade. Mas 63%, pensa que o grupo não se avalia permanentemente.

Analisando as respostas do questionário condições geradoras de conflito, chamou atenção a questão sobre insatisfação/desmotivação (sistema de

recompensas, equidades), na qual 75% acredita nesta situação. Ainda, 63% também acredita a questão comunicações (acesso, precisão, credibilidade).

O último questionário (Apêndice H) refere-se a liderança de alto nível. O gráfico abaixo demonstra o resultado das respostas:

Gráfico 9 – Liderança de alto nível



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o agrupamento das questões (SCORES) conclui-se:

- Informação compartilhada e comunicação aberta (S) e visão arrebatadora – propósito e valores (C): médio.
- Aprendizagem contínua (O), foco incansável em resultados voltados para o cliente (R), sistemas e estruturas energizados (E), poder compartilhado e alto nível de envolvimento (S), liderança: oportunidade de melhoria.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após a análise dos dados coletados pela pesquisa documental e dos questionários aplicados à equipe, esta etapa do trabalho visa apresentar algumas melhorias para os problemas identificados.

4.3.1 Diagnosticar o Nível de Desempenho

O líder deve implantar um mapa de equipe, um conjunto de acordos que definem com clareza aquilo que a equipe pretende realizar e como a equipe trabalhará em conjunto para atingir resultados. Estes acordos do mapa da equipe ligarão diretamente o propósito do grupo à visão e aos propósitos organizacionais.

Reavaliar todos os mapas de cargo dos colaboradores. Identificar o estágio de desenvolvimento da equipe em relação a sua meta. O líder deverá intervir com o estilo de liderança de equipes apropriado a cada estágio. O líder deve avaliar as necessidades de treinamento e recursos e orientar os componentes da equipe em relação uns aos outros.

Ainda, o líder deve adequar o estilo de liderança (direção, *coaching*, apoio, delegação) para o nível de desenvolvimento do liderado. Não deve tratar igualmente pessoas que não são iguais.

Além de avaliar o nível de maturidade dos indivíduos dentro de um grupo, pode acontecer que o líder também tenha de avaliar o nível de maturidade do grupo como grupo.

4.3.2 Programa de Desenvolvimento da Equipe

O atual grupo de Suprimentos está em um processo de transição entre uma equipe potencial e uma equipe real. Os membros possuem habilidades complementares, mas existe a necessidade de trabalho para que confiem uns nos outros.

A implantação de um programa de desenvolvimento da equipe, por meio de um processo educacional de pessoas em grupo, visando a potencialização das habilidades dos membros da equipe para um efeito sinérgico, demonstrando que o todo é mais do que a simples soma das suas partes.

Esse programa deve buscar a avaliação periódica dos resultados atingidos de tal forma que a equipe avalie não só o que foi alcançado, mas também, e principalmente, como foi alcançado.

4.3.3 Feedback e Planejamento do Desempenho

Criar uma sistemática de *feedback* sobre os resultados, com o intuito de motivar as pessoas, fomentar verdadeiros relacionamentos e satisfação no trabalho. Estabelecer reuniões face a face, de forma contínua, para discussões abertas e honestas sobre o desempenho do colaborador direto. Não serão apenas as avaliações de desempenho anuais (ciclo estabelecido pela empresa).

O processo de *feedback* também deverá ser utilizado para que se busque a melhora da ambiência, especialmente nos tópicos gestão e relacionamento, comunicação e processo decisório.

Estabelecer metas claras, onde os membros saberão o que está sendo solicitado (dentro de suas áreas de responsabilidade) e o que será definido como bom desempenho (os padrões de desempenho pelos quais serão avaliadas).

Dessa forma, com padrões de desempenho estabelecidos o líder e os colaboradores diretos poderão monitorar o desempenho mais facilmente e terão base para a avaliação.

À medida que o desempenho das pessoas melhora, o líder deve buscar o ritual de elogiar o progresso com a finalidade de reconhecimento. No entanto, caso o desempenho emperrar ou recuar, em vez de repreender ou punir o colaborador, a melhor estratégia é reorientar e recolocar o integrante no caminho certo.

4.3.4 Identificação dos Pontos Fortes

Aplicar o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes aos membros da equipe (Disponível no site: <http://www.strengthsfinder.com>). O objetivo será identificar onde cada integrante tem maior potencial para um ponto forte. O teste apresentará cinco temas dominantes de talento, os temas pessoais. Ainda, apresentará um guia para os trinta e quatro temas de talento, com descrições detalhadas de cada tema e depoimentos.

Com a descoberta dos talentos mais fortes de cada pessoa, o objetivo evidente é se concentrar neles e transformá-los em desempenho mensurável. O líder, com apoio de Recursos Humanos, deve organizar uma tabela de desempenho para cada funcionário. Em seguida, o líder deve discutir os pontos fortes com cada funcionário e conduzir os liderados no rumo do desempenho por meio reuniões de regulares e produtivas.

Buscar uma consultoria de um profissional com experiência em tipos psicológicos para ajudar a organização na identificação dos perfis de preferências de personalidade e comportamento dos membros da equipe, com base em suas maneiras distintas de pensar, falar e agir. Aplicação do relatório interpretativo *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI).

Esta ação permitirá mapear uma série de descrições que se relacionam as preferências e comportamentos de trabalho para cada tipo e integrante da equipe. A avaliação de MBTI identifica preferências, e não habilidades ou qualidades. Cada pessoa tem algo a oferecer e para aprender que aprimora sua contribuição.

O perfil para cada tipo será ilustrado pela avaliação, na qual será descrito como cada tipo influencia no seu estilo de trabalho, suas preferências no trabalho e seu estilo de comunicação.

Mudar as estratégias quando do estabelecimento dos planos de desenvolvimento individual, direcionando ações de treinamento e desenvolvimento voltados aos pontos fortes de cada colaborador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo, pode-se compreender que as pessoas não ficam mais motivadas pelas mesmas coisas no ambiente de trabalho. Para conseguir o melhor de cada geração na força de trabalho, o líder deve entender o contexto de cada indivíduo de sua equipe.

O objetivo desta pesquisa foi analisar as competências da equipe de Suprimentos de uma indústria petroquímica visando indicar estratégias para a construção de um plano de desenvolvimento. Para que este propósito fosse alcançado, o pesquisador analisou os papéis desempenhados na área, os padrões de trabalho, mapa de competências dos colaboradores, plano de desenvolvimento e as condições de funcionamento do grupo.

A coleta de dados foi realizada por meio da observação participante dos processos e com reuniões presenciais, assim como pelos questionários aplicados aos membros da área de Suprimentos. Após coletados os dados, estes foram reunidos e analisados para que fosse possível identificar os principais problemas.

O embasamento teórico abordou assuntos como as cinco disfunções de uma equipe, programa de desenvolvimento de equipe, descubra seus pontos fortes, desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo e organizações de alto desempenho.

Os resultados da pesquisa são importantes para a empresa, pois contém dados relacionados as dificuldades de funcionamento do grupo, bem como as sugestões de melhoria que visam demonstrar a importância da organização e do trabalho em equipe, na qual pessoas com habilidades complementares estão engajadas para aprender e compartilhar.

O tema escolhido se justifica em função da necessidade e relevância do alinhamento entre todos os membros de uma equipe, especialmente de uma área de Suprimentos de uma indústria petroquímica, para que se possa minimizar os riscos e desperdícios e permitir os melhores resultados na gestão de estoques, administração de contratos e compras.

Este trabalho contribuiu para o crescimento intelectual, pessoal e profissional do pesquisador. Durante o desenvolvimento deste estudo o pesquisador teve a possibilidade de aprimorar seus conhecimentos sobre o tema e de fomentar a comunicação e integração com os membros da área de Suprimentos.

Provavelmente, outras pesquisas poderão ser direcionadas abordando este tema. A seguir algumas sugestões para estudos futuros para complemento deste trabalho:

- Estudar os resultados do instrumento *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) e como podem ser aplicados nas instalações organizacionais;
- Estudar os resultados do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes;
- Estudar os ganhos e as vantagens do trabalho com a inteligência emocional;
- Elaborar e planejar um modelo para delegação e *empowerment*;
- Estabelecer uma metodologia para o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.

Concluindo, com a economia do conhecimento, a competição global aumentando, novas tecnologias dando rapidamente origem a novos produtos, os funcionários certos estão se tornando cada vez mais preciosos. Os líderes bem-sucedidos sabem que não podem vencer sem as contribuições de todos os membros da equipe. Neste contexto, as grandes organizações se defrontam com desafios na contínua procura por pessoas que tenham a capacidade necessária para liderar eficazmente.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. São Paulo: Atlas, 1995.
- BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2013.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON, Donald O. **Descubra seus Pontos Fortes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de Liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**: o essencial em teoria geral da administração. 2ª ed. Barueri: Manole, 2012.
- CLIFTON STRENGTHSFINDER. Disponível em: <<http://www.strengthsfinder.com>>. Acesso em 25 de Agosto de 2015.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: E.P.U., 2014.
- LENCIONI, Patrick. **Os 5 Desafios das Equipes**: uma fábula sobre liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**: a multiplicação do talento humano. 12ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A – MAPA DE CARGO - COMPRADOR

MAPA DE CARGO - COMPRADOR						
RESPONSABILIDADES						
Analisar as demandas, realizar o enquadramento da contratação e definir prioridades						
Elaborar estratégias de contratação de uma categoria de bens ou serviços						
Desenvolver novos fornecedores						
Avaliar e classificar as propostas conforme critérios objetivos e negociar com a empresa vencedora ou, sucessivamente, com as demais participantes						
Executar o processamento da contratação e formalizar o recebimento do contrato ou pedido de compra com o fornecedor						
Avaliação de desempenho de fornecedores						
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		Não Aplica	Desenvolvimento	Aplicação	Otimização	Excelência
Orientação para resultados						
Trabalho em equipe						
Adaptabilidade						
Comprometimento						
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		Não Aplica	Desenvolvimento	Aplicação	Otimização	Excelência
Grupo	Negociação					
	Organização e priorização					
	Visão sistêmica					
Cargo	Comunicação					
	Capacidade para tomada de decisões					
	Agilidade					
	Ética e legalidade					
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		Não Aplica	Desenvolvimento	Aplicação	Otimização	Excelência
Cargo	Atuação estratégica e planejamento					
	Práticas para geração de valor, redução de custos					
	Relacionamento com fornecedores					
	Administração de contratos					
	Conhecimento de legislação aplicável					
	Língua inglesa					
FORMAÇÃO ESCOLAR						
Superior completo	Administração, Engenharia (Materiais, Produção, Química, Me					
Pós-graduação	Mestrado ou Especialização em negociação, gestão de projeto					
EXPERIÊNCIA E/OU REQUISITOS NECESSÁRIOS						
RESULTADO AVALIAÇÃO - NÍVEL DE PRONTIDÃO						
COLABORADOR		AVALIADOR				

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: AS CINCO DISFUNÇÕES DE UMA EQUIPE

AS 5 DISFUNÇÕES DAS EQUIPES		
Utilize a escala a seguir para indicar de que forma cada afirmação se aplica à sua equipe. É importante avaliar as afirmações com toda honestidade e sem pensar demais na hora de responder.		
1 = RARAMENTE / 2 = ÀS VEZES / 3 = SEMPRE		
Questões		Resposta
1	Os membros da equipe são apaixonados e receptivos à discussão dos problemas	
2	Os membros da equipe apontam as deficiências ou comportamentos improdutivos uns dos outros	
3	Os membros da equipe sabem em que projetos os colegas estão trabalhando e como contribuir para o bem coletivo	
4	Os membros da equipe se desculpa rápida e sinceramente uns com os outros quando dizem ou fazem algo inadequado ou possivelmente prejudicial para a equipe	
5	Os membros da equipe fazem de bom grado sacrifícios (como orçamento, contabilidade) em seus departamentos ou áreas de expertise, para o bem da equipe	
6	Os membros da equipe admitem abertamente seus pontos fracos e erros	
7	As reuniões da equipe são estimulantes, não chatas	
8	Os membros da equipe saem das reuniões confiantes de que os colegas estão completamente comprometidos com as decisões acordadas, ainda que tenha havido desacordo inicial	
9	O moral é significativamente afetado pelo fracasso em alcançar as metas da equipe	
10	Durante as reuniões da equipe, os problemas mais importantes - e os mais difíceis - são apresentados para serem resolvidos	
11	Os membros da equipe ficam profundamente preocupados diante da perspectiva de deixarem os colegas na mão	
12	Os membros da equipe conhecem a vida pessoal uns dos outros e se sentem à vontade para discuti-la	
13	Os membros da equipe concluem as discussões com resoluções claras e específicas e diretrizes para ação	
14	Os membros da equipe desafiam uns aos outros em relação aos planos e abordagens	
15	Os membros da equipe são lentos na hora de reivindicar crédito por suas próprias contribuições, mas rápidos em exaltar o crédito dos outros	
Disfunções		Questão
Disfunção 1: Ausência de Confiança	4	* Uma pontuação de 8 ou 9 é uma indicação provável de que a disfunção não seja um problema para sua equipe * Uma pontuação de 6 a 7 indica que a disfunção possa ser um problema
	6	
	12	
Disfunção 2: Medo do conflito	1	* Uma pontuação de 3 a 5 é provavelmente uma indicação de que a disfunção tenha de ser solucionada
	7	
	10	
Disfunção 3: Falta de Comprometimento	3	
	8	
	13	
Disfunção 4: Evitar Responsabilidades	2	
	11	
	14	
Disfunção 5: Falta de Atenção aos Resultados	5	
	9	
	15	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: EU E A EQUIPE

EU E A EQUIPE		
Analisando os tópicos abaixo listados, indique na escal como você sente sua posição no grupo		
Indique o grau de ocorrência (importância), usando uma escala de 1 a 7, onde 7 indica o nível máximo e 1 o nível mínimo		
	Questões	Resposta
1	Até que ponto eu me sinto realmente uma parte integrante da equipe?	
2	Até que ponto eu posso ficar à vontade, descontraído, ser "eu mesmo" nesta equipe?	
3	Até que ponto eu revelo, sem constrangimento, meus pensamentos, opiniões, críticas e sentimentos?	
4	Até que ponto nós, como grupo, temos habilidade em obter e usar ideias, informações e opiniões de todos os membros para tomar decisões?	
5	Até que ponto os objetivos da equipe são compreendidos e aceitos por todos?	
6	Até que ponto os objetivos da equipe têm um grande significado para mim?	
7	Até que ponto a equipe realiza bem todas as suas tarefas?	
8	Até que ponto os membros assumem responsabilidade integral pelo trabalho em equipe?	
9	Até que ponto as divergências ou conflitos nesta equipe são reconhecidos e enfrentados produtivamente?	
10	Até que ponto as relações entre os membros e o líder são positivas, de respeito e colaboração efetiva?	

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: AVALIAÇÃO DO PROCESSO INTERPESSOAL
– POSIÇÃO INDIVIDUAL**

AVALIAÇÃO DO PROCESSO INTERPESSOAL - POSIÇÃO INDIVIDUAL	
Analizando os tópicos abaixo listados, indique na escal como você sente sua posição no grupo	
Indique o grau de ocorrência (importância), usando uma escala de 1 a 7, onde 7 indica o nível máximo e 1 o nível mínimo	
Questões	Resposta
1 Sentir-se ouvido e compreendido no grupo	
2 Influência exercida nas decisões do grupo	
3 Responsável e comprometido com as decisões grupais	
4 Aprendizagem sobre si mesmo (autoconhecimento)	
5 Aprendizagem sobre pessoas em grupo	
6 Aproximação / relacionamento com os outros	
7 Confiança entre os membros do grupo	
8 Aceitação de diferenças individuais	
9 Saber ouvir	
10 Dar e receber feedback	
11 Satisfação com o seu próprio desempenho no grupo	
12 Satisfação com o desempenho do grupo	
Comentários/observações pessoais:	

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO: O QUE ACONTECE NO GRUPO

O QUE ACONTECE NO GRUPO		
Alguns comportamentos que podem ocorrer nos grupos estão listados abaixo.		
Utilizando a escala, indique em que medida eles existem em seu grupo		
	Questões	Resposta
1	Falta de cooperação	
2	Conspirações e fofocas	
3	Hostilidade entre as pessoas (aberta ou velada)	
4	Disputa de liderança	
5	Pessoas tensas e ansiosas	
6	Choques entre as pessoas	
7	Indiferença em relação ao trabalho	
8	Alienação dentro do grupo	
9	Comunicações incompletas, dúbias	
10	Conflitos entre subgrupos	
Comentários/observações pessoais:		

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO: DIFICULDADES NO FUNCIONAMENTO DO GRUPO

DIFICULDADES NO FUNCIONAMENTO DO GRUPO		
Algumas deficiências no funcionamento dos grupos estão listadas abaixo.		
Utilizando a escala, indique em que medida elas existem em seu grupo		
Questões		Resposta
1	Falta de clareza de objetivos e de definição de responsabilidades individuais	
2	Reuniões demoradas, desinteressantes e ineficientes	
3	Falta de confiança entre os membros	
4	Falta de iniciativas, inovações, riscos: apenas ações de rotina para enfrentar os problemas	
5	Relações ambíguas entre as pessoas: sentimentos não expressos claramente	
6	Comunicação deficiente: receio de dizer coisas, não ouvir os outros, interpretações errôneas etc.	
7	Mal-entendidos e conflitos não são tratados abertamente: acordos superficiais	
8	Falta de tempo ou de disposição para examinar processos interpessoais no grupo	
9	Indícios de insatisfação, hostilidade e ressentimentos velados	
10	Subutilização de ideias, opiniões e experiência de todos os membros do grupo	
Outras Dificuldades		

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO: NOSSA EQUIPE

NOSSA EQUIPE		
<i>Algumas características desejáveis para uma equipe eficaz estão listadas abaixo.</i>		
Utilizando a escala, indique o grau em que essas características são encontradas na sua equipe, usando uma escala de 1 a 7, onde 7 indica o nível máximo e 1 o nível mínimo		
	Questões	Resposta
1	O grupo sabe claramente dos objetivos	
2	As decisões são compartilhadas	
3	Há empenho em cumprir as decisões	
4	O grupo contribui e coopera	
5	Soluções de problemas são oferecidas	
6	O grupo se avalia permanentemente	
7	Os conflitos são bem administrados	
8	Sentimentos e interesses são manifestados	
9	Há espírito de equipe	
10	Os talentos são utilizados	

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO: CONDIÇÕES GERADORAS DE CONFLITO

CONDIÇÕES GERADORAS DE CONFLITO	
Abaixo estão listadas algumas condições que geram vários tipos de conflitos.	
Examine a lista e indique o grau de ocorrência (importância) dessas condições, usando uma escala de 1 a 7, onde 7 indica o nível máximo e 1 o nível mínimo	
Questões	Resposta
1 Direcionamento imperfeito (filosofia, política, diretrizes, objetivos)	
2 Processos administrativos inadequados (planejamento, organização, controle)	
3 Participação deficiente (tomada de decisão, relacionamento funcional)	
4 Comunicações (acesso, precisão, credibilidade)	
5 Escassez de recursos (falta, distribuição, especificações)	
6 Indefinições funcionais (atribuições, autoridade, responsabilidade)	
7 Disciplina pessoal e/ou funcional (conduta, fidelidade, obediência)	
8 Insatisfação/desmotivação (sistema de recompensas, equidades)	
9 Fatores de ordem pessoal (personalidades, relacionamento)	
10 Pendências (conflitos não-resolvidos, privilégios, precedentes)	

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO: LIDERANÇA DE ALTO NÍVEL

LIDERANÇA DE ALTO NÍVEL		
O teste a seguir é baseado em algumas das perguntas do HPO SCORES Profile, uma avaliação organizacional desenvolvida como parte de um projeto de pesquisa.		
Em uma escala de 1 a 7, até que ponto você discorda de ou concorda com as seguintes afirmações? Considere as seguintes classificações: 1 = Discordo totalmente / 2 = Discordo / 3 = Discordo parcialmente / 4 = Sou neutro / 5 = Concordo parcialmente / 6 = Concordo / 7 = Concordo totalmente		
	Questões	Respostas
1	Em sua organização, as pessoas têm fácil acesso às informações de que precisam para fazer seu trabalho com eficácia	
2	Em sua organização, planos e decisões são comunicados de forma que sejam claramente entendidos	
3	Em sua organização, a liderança está alinhada com uma visão e valores compartilhados	
4	O pessoal de sua organização demonstra paixão pelo propósito e pelos valores compartilhados.	
5	As pessoas que trabalham em sua organização recebem um apoio eficaz para desenvolver novas habilidades e competências.]	
6	Sua organização incorpora continuamente novas aprendizagens às formas já padronizadas de conduzir os negócios.	
7	Todos em sua organização mantêm o mais alto padrão de qualidade e de serviços.	
8	Todos os processos de trabalho são planejados para facilitar que seus clientes façam negócios com você.	
9	Os sistemas, as estruturas e as práticas formais e informais de sua organização estão integrados e alinhados	
10	Os sistemas, as estruturas e as práticas formais e informais facilitam o trabalho das pessoas em sua organização.	
11	Em sua organização, as pessoas têm oportunidade de influenciar as decisões que as afetam.	
12	Em sua organização, equipes são usadas como veículo para a realização de tarefas e para influenciar decisões.	
13	Os líderes acreditam que liderar é servir e não ser servido.	
14	Os líderes removem barreiras para ajudar as pessoas a se concentrar em seu trabalho e em seus clientes.	
Observação		
<p>Como sua organização se saiu?</p> <p>É possível obter um total de 14 pontos para cada um dos elementos e para as questões adicionais sobre liderança.</p> <p>Some os pontos de cada elemento para determinar o nível de sua organização nesse elemento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultado 12 - 14 = Alto desempenho - Resultado 9 - 11 = Médio - Resultado de 8 ou menos = Oportunidade de melhoria 		