REDE FUTURA DE ENSINO

PEDRO PAULO COSTA LIMA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

CABO FRIO - RJ

2019

PEDRO PAULO COSTA LIMA

REDE FUTURA DE ENSINO

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título especialista em Gestão de Pessoas.
Orientador (a):

CABO FRIO - RJ

2019

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Pedro Paulo Costa Lima[1]
1 Graduado em Farmácia – FSJ. Itaperuna - RJ, pedro.limafarma@gmail.com

RESUMO- A liderança e as estratégias motivacionais em equipes, principalmente equipes de alto rendimento, com o sistema econômico atual, torna-se cada vez mais importante no meio empresarial, abordagens inovadas e que além de serem produtivas, sejam positivas aos colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico dentro do grupo, porém a liderança não é um adjetivo apenas para o meio empresarial, na sociedade em geral essas qualidades são muito bem vistas, devido a isso, cada dia mais tem se pesquisado, investido em consultorias e treinamento de equipes. E esse trabalho teve a intenção de buscar na literatura pré-existente sobre o conceito de liderança, um breve histórico da importância do líder, diferença entre líder e chefe e a influência do líder em equipes, afim de motiva-las e manter um alto rendimento, e apresentar ao leitor um trabalho de fácil compreensão.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Liderança de Equipes; Formação de Equipes de Alto desempenho.

ABSTRACT- Leadership and motivational strategies in teams, especially high performance teams, with the current economic system, are becoming increasingly important in the business environment, innovative approaches that, besides being productive, are positive to employees, regardless of their level. hierarchical within the group, but leadership is not only an adjective for the business environment, in society in general these qualities are very well regarded, because of this, increasingly has been researched, invested in consulting and training teams. And this work was intended to search the pre-existing literature on the concept of leadership, a brief history of the importance of the leader, difference between leader and boss and the influence of the leader in teams, in order to motivate them and maintain a high performance. , and present the reader with easy-to-understand work.

KEYWORDS: Leadership; Team Leadership; Formation of High-Performance Teams.

1- INTRODUÇÃO

Ao longo da evolução humana vimos que figuras representando a liderança esteve presente sempre e que sua importância sempre sendo reverenciada, a partir do momento em que começamos a questionar as coisas, aprendemos e evoluímos como sociedade, um individuo critico consigo mesmo e com o meio em que vive, consegue evolução profissional e pessoal, para um líder ser bem sucedido em sua função faz-se necessário o individuo ser critico e capaz de saber servir as pessoas, ser quem harmoniza as relações e com que as coisas funcionem, com a finalidade de produzir valor, o líder deve ser capaz de influenciar os companheiros de trabalho a atingir metas, sendo encaradas essas metas como algo para o bem coletivo.

O ato de influenciar é quase um sinônimo para liderança, claro que existem muitas outras qualidades que um líder deve ter, isso devido receber tanto os elogios de um bom trabalho quanto as criticas de um trabalho mal executado, o líder deve estar disposto a conviver com os benefícios e malefícios de sua função.

Essa pesquisa teve a intenção de através de bibliográfias mostrar ao leitor de forma simplificada teorias sobre liderança, modos de motivação, gestão de equipes, formação de equipes com um desempenho diferenciado, comparando conceitos de liderança, identificando falhas do modelo tradicional, principalmente onde o chefe tem uma postura que não acrescenta aos seus companheiros de trabalho, sendo aplicado também esses conceitos as equipes tradicionais, afim de otimiza-las e transforma-las em equipes de alto rendimento, mas adequadamente ambientada com os modelos atuais de negócios.

2- MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho fundamenta-se em revisar bibliografias, baseado em literatura nacional e internacional, utilizando os bancos como as páginas eletrônicas Scielo, Lilacs e Google acadêmico abordando a liderança e motivação em equipe de alta performance, integrando livros, artigos, periódicos e manuais. Os estudos bibliográficos têm como meta facilitar e integrar os leitores.

3- DESENVOLVIMENTO

Historicamente sabemos que a liderança é algo presente na espécie humana desde sempre, durante muito tempo acreditamos que um indivíduo especifico nascia líder, assim a liderança sempre foi delegada a certos indivíduos que nasciam com as qualidades de “um verdadeiro líder”. Antes da Revolução Industrial os métodos utilizados pelas lideranças eram baseados em tentativa e erro, já que não existia estudos científicos a respeito do tema liderança. Com a Revolução Industrial e todo crescimento de produção e econômico houve uma migração em massa para os centros urbanos, gerando uma transformação cultural que foi primordial para a aplicação das primeiras teorias sobre liderança (ARRUDA, 1987).

Para Souza (2013), o modelo capitalista iniciado, criou a necessidade de formação de líderes com um perfil “urbanizado”, já que o meio era diferente agora, muitas pessoas nas cidades e as jornadas de trabalho desumanas, uma nova liderança nascia em meio a este turbilhão de mudanças culturais. O grande desenvolvimento da economico criou a necessidade um número grande trabalhadores para o “chão de fábrica”, assim era fez se necessário novos líderes, que precisavam gerir os novos processos de produção (MONTANA; CHARNOV, 2000).

As definições de liderança são muitas, porém não existe um conceito único aceito por todas as escolas de pensamento, o mais próximo que é aceito por todas as vertentes é que a liderança tem a ver com influenciar, papel do líder ser influênte sobre alguém ou um grupo, de ser capaz de espalhar e fazer com que aceitem suas ideias e comportamentos, e em casos mais extremos influenciar os sentimentos. Todos somos capazes de influenciar pessoas, porém o líder é capaz é especialista (SPECTOR, 2006).

Chiavenato (2006, p. 451 e 452) ensina a identificar algumas características de liderança:: a) facilidade em resolver problemas e conflitos b) habilidade de delegar responsabilidades c) habilidade de interpretar objetivos e missões d) habilidade de criar prioridades e) habilidades na gestão de atividades em equipe f) facilidade em supervisionar e orientar pessoas.

Para Toledo (2015) as abordagens de um líder são diferentes dos “Chefes” a moda antiga: a) Chefes guiam pelo medo, líderes pelo entusiasmo; b) Os Chefes sabem fazer as coisas, líderes mostram como são feitas; c) O Chefe crítica, o Líder ensina; d) O Chefe é orgulhoso, o Líder é humilde; e) O Chefe diz “eu”, o Líder diz “nós”; f) O Chefe cobra pontualidade, o Líder chega antes de todos; g) O chefe conduz pessoas, o Líder as orienta; h) O chefe usa autoridade, o Líder empatia; i) O chefe acha culpados, o Líder e sua equipe resolvem problemas; j) O chefe ordena, o Líder ouve e pede; k) O Chefe conduz, o Líder aconselha.

Chiavenato (2000) classifica a liderança em três grupos: teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e situacionais, abaixo está a teorias sobre estilos de liderança:

Autocrático

a) O líder é o único responsável pelos planejamentos, sem participação do grupo; b) O líder determina as providencias e as técnicas, na medida em que se tornam necessárias; c) O líder determina tarefa de que cada um e seu parceiro de trabalho; d) O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Democrático

a) As diretrizes são debatidas; b) O grupo esboça as providencias e as técnicas para atingir o objetivo, solicitando aconselhamento ao líder quando necessário, o líder sugeri duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas; c) A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e os membros tem liberdade de escolher os seus companheiros; d) O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

Liberal (Laissez- Faire)

a) Há liberdade completa para as decisões, com mínima participação do líder; b) A participação do líder no debate apenas esclarecer informações desde que as fossem solicitadas; c) Gestão fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder; d) O líder não avalia somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado. (Drucker, 2006)

A motivação é um caminho muito difícil de ser encontrado, tanto para objetivos pessoais ou profissionais, já que exige um impulsionamento interno, que pode ser estimulado de muitas formas, mas a mais comum no âmbito profissional é a motivação externa vinda a evitar punições, que é provida por terceiros, levando o indivíduo a seguir na direção do objetivo em questão. (BERGAMINI ,1997).

Para Maslow a motivação é ligada as satisfações das necessidades do indivíduo, e essas possuem níveis hierárquicos, que ao alcançar algo se busca objetivos acima dos desejados anteriormente (BERGAMINI, 1997). O Tema Motivação é algo importante a muito tempo, desde as guerras afim de incentivar as tropas, até as organizações corporativas. A pirâmide de necessidades de Maslow, como é conhecida, acredita que o ser humano organiza suas necessidades em uma pirâmide em que as mais básicas, ficam na base, e de acordo com a complexidade dos objetivos esses vão subindo na pirâmide. E essas necessidades ficam organizadas assim: a) Necessidades fisiológicas b) Necessidades de segurança c) Necessidades Sociais d) Necessidades de Estima e) Necessidade de Autorrealização.

Segundo essa teoria os indivíduos precisam realizar todos esses objetivos para se tornarem pessoas autônomas, ao alcançar o nível máximo o indivíduo passa a gozar de uma autorrealização. A realização pessoal possibilita ele mesmo (BERGAMINI, 1997).

Herzberg, importante teórico sobre o assunto, concluiu que dois fatores macros que contribuem com a motivação e a satisfação. Ele acredita que evitar a insatisfação é tão importante quanto o incentivo a satisfação (Marques, 2016). Os dois Fatores são:

a) Fatores higiênicos b) Fatores Motivacionais

As atividades desafiadoras tendem a estimular os indivíduos em seus cargos, trazendo a satisfação, já a insatisfação está intimamente ligada ao chefe, companheiros de trabalho e atividades exercidas, assim Herzberg propõe a maior atenção as tarefas realizadas pelos colaboradores.

O conceito de Gestão de pessoas deve ser trabalhado afim de aprimorar sempre o ambiente de trabalho, a motivação em trabalhos em equipe é de extrema

importância e papel do líder, algo que deve ser trabalhado todos os dias, um passo importante é compreender as necessidades pessoais e reconhecer as pessoas, evitando tratá-las como uma máquina ou peça.

Mucchielli (1980) apresenta alguns método, em que seja possível lidar melhor com situações desagradáveis, com abordagens que esbarram no tema motivacional, recompensa por metas alcançadas, individuais e por/ou equipe, com a intenção de criar competição saudável, premiar o desempenho e incentivar/creditar as pessoas/ equipes que possa confeccionar suas próprias metas e estratégias.

Quando Chiavenato (2014) trata da gestão de equipes, ele enfatiza que devemos avançar nas questões pessoais, que muitos recursos organizacionais/ padronizados consomem muitos esforços e tempo, e que o fato de ser algo administrado o tempo todo por um superior, torna as pessoas maquinas que não são parte consultável e que passivamente deve se tornar parte da organização imposta.

Como Chiavenato (2014) explica que as partes de uma equipe devem ser vista como colaboradores, evitando trata-las como números ou alguma “coisa”, e entender que cada membro tem seus conhecimento, habilidade, competência e parte da organização, com autonomia para realização de estratégias racionais que ajudem o todo, sendo assim o conceito de organização bem sucedida é aquela que trata os membros como igualmente valiosos e que quando motivados podem contribuir socialmente e intelectualmente ao grupo.

Baumotte (2013) apresenta sobre uma equipe de alto desempenho: a) O aprendizado é altamente valorizado; b) As pessoas veem uma conexão direta entre o que fazem e o produto ou serviço final. A resolução de problemas é parte do trabalho de todos; c) Os próprios funcionários distribuem as tarefas, analisam o desempenho e decidem quais serão os procedimentos de trabalho a adotar; d) Existem apenas alguns níveis de gerenciamento entre gerência e subordinados. A organização é muito horizontalizada; e) Todos tem um cliente interno ou externo e buscam constantemente entender e suprir as necessidades do cliente; f) A equipe explora os progressos tecnológicos e busca encontrar formas inovadoras de utilizar a tecnologia existente; g) Valorizam-se o trabalho em equipe, a participação, a inovação e a qualidade tanto quanto os lucros; h) Todos se sentem pessoalmente

responsáveis pelo desempenho geral da equipe; i) As pessoas são recompensas de acordo com seu desempenho e/ou da equipe; j) Gerentes e especialistas técnicos compartilham livremente as informações. Os sistemas de informação permitem que as pessoas compartilhem prontamente as informações; k) A tecnologia e as pessoas são tratadas como tendo importância igual na equipe.

Em uma equipe de alto desempenho, Baumotte (2013) informa que a hierarquia tradicional, rígida, em um formato piramidal acaba sendo eliminada, ou se não perde totalmente o formado tradicionalmente conhecido de pirâmide. As equipes classificadas como de alto desempenho assumem para si as funções tradicionalmente elencadas aos Gerentes e Supervisores, trazendo para si a responsabilidade pela coordenação técnica e pelas decisões estratégicas no que tange as suas responsabilidades na organização. Para tal podemos resumir que as equipes que existem hoje são as equipes de trabalho, que projetam, fabricam e oferecem um produto ou serviço, atuam na linha de frente das organizações, as equipes de melhoria, são responsáveis por recomendar das mudanças na organização, nos processos, na tecnologia, visando o ganho de qualidade e performance, muitas vezes são equipes temporárias, montadas para dar solução a uma situação única, e por último as equipes de integração, são as que coordenam os trabalhos em toda a organização, estas são na verdade formada por duas ou mais equipes de trabalho, e as equipes de melhoria, elas geram um vínculo entre as equipes de trabalho e melhoria, normalmente composta por membros destas equipes da organização, muitas vezes formam as chamadas equipes gerenciais, a onde os líderes se reúnem para formar as o nível estratégico da organização.

Estas equipes podem ser funcionais ou interfuncionais, vai é claro depender da atividade especifica, e do grau de coordenação necessária para ela atuar. Equipes funcionais são parecidas com os modelos tradicionais, os membros atuam na equipe, como em um setor, departamento, com afinidade de área, marketing, TI, engenharia, etc, já as interfuncionais reúnem pessoas de áreas distintas, projetos, mas que tenham uma meta em comum.

O que vai definir a formação da equipe é o papel que ela vai desempenhar. O mais importante é que, na formação de equipes de alto desempenho, o momento

mais importante para seu líder é na sua formação, a onde ele precisa ter claro os critérios de sua formação, objetivos a alcançar e saber que os papeis dentro de equipes como estas precisam ser claros, e que a responsabilidade, com seus méritos e cobranças passam a fazer parte do dia a dia de todos desta equipe. Quando uma organização estabelece a meta de se tornar uma organização de alto desempenho, ela precisa começar pela base, que como falamos no início deste trabalho, são as equipes. As relações dentro de uma equipe de alto desempenho são bem diferentes do modelo tradicional, o líder passa a dividir por área de atuação as demandas de tarefas, as atribuições, e os resultados, não existe mais uma centralização no líder para se obter o resultado da meta.

De acordo com Baumotte (2013), até quando planejamos com cuidado elaboração de uma equipe, definindo membros, papeis, misturamos tipos de equipes, mapeamos as novas responsabilidades, e mesmo que por um longo processo tenhamos a garantia das habilidades necessárias de cada colaborado, o resultado não será o esperado. Isto por que apesar de todo o empenho do líder, as equipes antes de apresentarem resultados com ganhos, elas irão piorar, passar por turbulências antes de melhorar. A estrada para o alto desempenho é sinuosa e acidentada, é esperado que o líder trabalhe próximo dos colaboradores para esta viagem.

A estrada para formar uma equipe de alto desempenho é longa, sinuosa e acidentada. É percorrida por um longo tempo, e como levantado na pesquisa deste trabalho é preciso que ocorra a dedicação do líder e da organização, desde a seleção dos colaboradores até o possível desmonte da equipe desenvolvida.

Além das tarefas, atribuições e comportamentos aqui relacionadas nesta pesquisa, é preciso manter a equipe após sua formação, quando se verifica que a mesma está funcionando dentro dos parâmetros estabelecidos pela organização, como alto desempenho, é papel do líder manter a mesma dentro deste parâmetros e para tal existem algumas abordagens motivacionais, que é a de encontrar as necessidades dos colaboradores, como abordado no item motivação do presente trabalho, que passa pela entrega de benefícios, hoje reconhecidos como de mercado, indo além do convencional, e trabalhar o feedback da equipe, dentro de normas

estabelecidas com a equipe de alto desempenho, que realiza periodicamente uma autoavaliação, que gera o feedback que irá fazer parte da manutenção e melhoria da equipe. Para Chiavenato:

> Toda pessoa precisa receber retroação a respeito do seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Sem essa retroação as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. (CHIAVENATO, 2002).

A Manutenção é uma responsabilidades de todos os colaboradores da equipe de alto desempenho, mas é necessário uma atenção maior da organização, que precisa oferecer as condições para a manutenção da equipe, com mix de benefícios que incluem benefícios para formação continuada, licenças prêmio, participação nos lucros, planos de assistência que esteja acima dos já oferecidos, entre outros que irão surgir de acordo com o momento econômico em que esteja inserida esta equipe de alto desempenho e sua organização.

4- CONCLUSÃO

6- REFERÊNCIAS

ARRUDA, J.J.A. História moderna e contemporânea. São Paulo: Bom Livro, 1987.

BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro; FONSECA, Doris Pereira D´Alincourt; SILVA, Lauro Henrique de Carvalho Monteiro; RAJ, Paulo Pavarini. Gerenciamento de pessoas em projetos, 3ª ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994. Recursos humanos: Gestão : Administração de pessoal

_____.. Introdução à Teoria Geral da Administração, 6ª ed, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____.. Recursos Humanos, Edição Compacta 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2002.

_____. I. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2005.

_____. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

_____.. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DRUCKER, Peter F. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

MARQUES, José Roberto. Conheça a Teoria de Herzberg. IBCcoaching, janeiro 2016. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/ >. Acesso em: 11 jan 2018.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2000. MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUCCHIELLI, Roger. O Trabalho em equipe. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

SOUZA, L.S.G.; SOUZA, L.C. O papel do gestor de RH no desenvolvimento de Lideranças. Cognitio/pós-graduação UNILINS, n.1, 2013. Disponível em: http://revista.unilins.edu.br/ index.php/cognitio/article/view/11/13

SPECTOR, Paul, E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

TOLEDO, M. Você é o chefe ou o líder no seu trabalho?. Marcelo Toledo. Disponível em: <http://marcelotoledo.com/voce-e-o-chefe-ou-o-lider-no-seu-trabalho/>. Acesso em: 19 mar. 2019.