



*A efetividade de uma equipe
é do tamanho da efetividade
de seu líder*

PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA

Instrumentos para uma gestão de alto
desempenho



Equipes são formadas por pessoas comuns, que chegam na empresa com seu conhecimento e características pessoais e culturais. Ao entrar na organização, situações irão surgir, e que vão afetar o comportamento e motivação de seus funcionários: conflito de valores, mudanças na gestão, situações pessoais, novas demandas, entre outros.

Cada uma dessas situações afeta o grau de maturidade do funcionário. Pode ser uma nova tecnologia - e aquilo que o colaborador

dominava, ele não domina mais, ou, pode ser uma questão pessoal - que afeta a

motivação da pessoa. Quando isso acontece, o líder não tem mais sua equipe no máximo de sua maturidade.

Os acontecimentos do dia a dia - não apenas da organização, mas também do próprio indivíduo e nas condições externas - afetam as competências técnicas e comportamentais do colaborador e definem os limites de sua competência, eventualmente reduzindo suas habilidades de entregar resultados. Se o líder não

perceber esses fatores, ele começará a cobrar de sua equipe aquilo que ela não é capaz de realizar.

Se uma equipe não tem o desempenho esperado, a responsabilidade por mudar essa situação é do líder. É natural que uma equipe não seja perfeita, e é a liderança imediata quem melhor reúne condições para identificar carências e prover soluções.

*Um líder não pode cobrar de sua equipe aquilo
que ela não é capaz de realizar.*

É ineficaz uma postura de atribuir tarefas e responsabilidades e simplesmente cobrar sua

execução, adotando uma posição crítica quando o grupo não atinge suas metas. Se uma equipe não tem o desempenho desejado, alguma coisa está acontecendo e precisa ser identificada. E ações tomadas para correção.

Para isso, o líder pode se utilizar de conceitos e instrumentos que vão possibilitar o conhecimento de cada um dos integrantes de sua equipe, reconhecer forças e fraquezas e identificar ações que vão fortalecer seu grupo.



Uma equipe é formada por pessoas em diferentes níveis de maturidade. É rara a contratação do funcionário perfeito, e, se isso acontecer, estamos falando provavelmente de alguém que custa caro no mercado.

A equipe dos sonhos é aquela que executa seu papel de forma plena. Isso só é possível quando essa equipe está em seu nível máximo de maturidade. Por isso, o papel

fundamental de uma liderança é, portanto, levar todos os integrantes de sua equipe ao nível mais elevado de maturidade.

Para isso, existem instrumentos e conceitos que podem orientar o líder na identificação de carências e ações que vão resolvê-las, uma a uma, e levar a equipe ao máximo de seu desempenho.

Instrumentos para uma liderança de alto desempenho

PERFIL ADEQUADO DO COLABORADOR

Tudo começa na contratação

Uma boa equipe começa na contratação de seus integrantes. Pessoas são diferentes, e, o primeiro cuidado a ser tomado é contratar o perfil mais adequado.

Algumas pessoas gostam de fazer as coisas depressa, outras são mais relacionais. Podem ser introvertidas ou extrovertidas. Algumas são criativas, enquanto que, outras, são mais conservadoras.

Nenhum jeito de ser é melhor do que outro, mas, conforme a função a ser exercida, um determinado perfil será mais ou menos adequado. Por exemplo, se é um trabalho que exige atenção, o ideal é contratar alguém que seja naturalmente cuidadoso. Alguns são; outros, não.

Além de habilidades e perfis naturais, as pessoas são também diferentes em sua forma de ver o mundo.

Alguém que cresceu em um ambiente rigoroso não terá dificuldades em uma empresa de valores rígidos e formal, o que não acontece com alguém que cresceu em um ambiente desprendido.

São aspectos que vão além da questão técnica, e que afetam o desempenho da equipe.



Reconhecendo o colaborador

Em seu livro "Tipos Psicológicos", Jung identificou oito tipos de indivíduos. Entender que existem tipos distintos de pessoas possibilita colocar a pessoa certa no lugar certo.

A primeira percepção de Jung, quando desenvolvia esse conceito, é a de que enquanto algumas pessoas eram voltadas ao seu mundo interno, outras se voltavam ao exterior. Ele as chamou de introvertidas e extrovertidas, respectivamente.

Em seguida, ele expande essa divisão e desenvolve quatro funções básicas adicionais. Além de ser introvertida ou extrovertida, a pessoa pode ainda ser do tipo intuitiva, sensação, pensamento ou sentimento.

(N) O tipo intuição percebe por sinais, pelo inconsciente. São pessoas criativas, mas desligadas do mundo real. Perfeitas, por exemplo, para o desenvolvimento de produtos.

(S) O tipo sensação tudo vê e percebe. Tem excelente relação com o mundo físico. Sua imaginação é limitada,

pois vive intensamente o aqui e agora. São ótimos executores.

(P) O tipo pensamento se preocupa com o sentido das coisas. Seu universo é lógico, e tudo tem que ter uma explicação e um motivo para acontecer. Funcionam muito bem em funções de controle.

(F) O tipo sentimento tem como base o sentimento bom ou ruim, se gosta ou não de determinada idéia ou pessoa. São ideais em atividades que requerem relacionamento com o outro.

Cada uma dessas quatro funções, combinada com a introversão ou extroversão conduz a oito tipos básicos de pessoas, que combinam essas funções em pares, desenvolvendo ambas as características de forma combinada.

	Introvertido	Es(x)trovertid o
Intuição	IN	EN
Sensação	IS	ES
Pensamento	IP	EP
Sentimento	IF	EF

Instrumentos de avaliação de perfil

Existem no mercado diversas ferramentas e serviços para avaliação de perfis comportamentais, que foram elaborados a partir de modelo desenvolvido por Jung.

Uma aspecto comum a todos esses instrumentos é que algumas características individuais são natas e outras, adquiridas.

O indivíduo sempre desempenhará bem atividades que tenham relação com seu perfil natural. Eventualmente pode ser necessária uma competência que dependa de uma característica que a pessoa não tenha como sua própria, como, por exemplo, alguém que tenha a intuição fortemente desenvolvida e precisa trabalhar em atividades que requeiram atenção. Nesse caso ela vai ter que aprender a utilizar essa aptidão não natural sua, e isso nem sempre é possível. A pessoa fará por atitude, e não porque é um ponto forte e natural seu.



Instrumentos para uma liderança de alto desempenho

LIDERANÇA SITUACIONAL



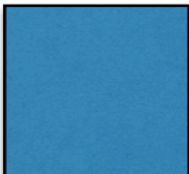
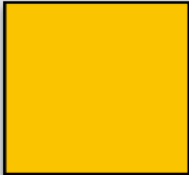
Identificação de Carências

Para uma liderança efetiva é necessário conhecer as carências de cada integrante da equipe, e da equipe como um todo..Mas, por mais complicada que seja uma carência, ela tem apenas duas dimensões:

- Capacidade (técnica)
- Disposição (comportamental)

Essas carências podem ter origem na contratação, ou em fatores do dia a dia, e determinam o nível de maturidade do colaborador.

Independentemente da origem, quando um funcionário não está desempenhando conforme esperado, sua carência ou é técnica, ou comportamental.

Capacidade	Disposição	Maturidade	Estilo
 Baixa	 Baixa	M1	AUTOOCRÁTICO
 Baixa	 Alta	M2	CONSULTIVO
 Alta	 Baixa	M3	DEMOCRÁTICO
 Alta	 Alta	M4	DELEGATIVO

Para cada maturidade, um estilo de liderança

Carências técnicas podem ser resolvidas com um treinamento. As motivacionais são mais complexas e requerem atenção especial do líder.

Alguém com problemas em casa terá sua Disposição reduzida, afetando sua maturidade. Outro com conflito de

valores na empresa, mesmo de forma não consciente, também terá sua Disposição reduzida.

A lista de fatores que afetam a Disposição é extensa e essa é tão importante quanto a Capacidade porque o grau máximo de maturidade ocorre quando tanto Disposição quanto Capacidade estão em seu nível ótimo.

Segundo esse modelo, um líder só pode delegar quando sua equipe está num nível máximo de maturidade, em outras palavras, quando sua Capacidade e Disposição são elevadas. Um líder que simplesmente distribui tarefas, e reclama quando essas não são realizadas a contento, está agindo como se sua equipe fosse perfeita e, portanto, autônoma, e não precisasse de treinamento, orientação e apoio.

Para cada nível de maturidade existe apenas um único estilo de liderança efetivo. Se alguém está no nível de maturidade M1, o único estilo efetivo é o Autocrático. Se em M2, o Consultivo. Democrático para o nível M3 de maturidade e Delegativo apenas para o M4. Utilizar, por exemplo, o estilo Democrático para alguém que está no nível M2 gera insegurança. Usar o Consultivo para alguém em M4 gera insatisfação.

Um aspecto importante é que o nível de maturidade não se aplica ao indivíduo em si, mas a um conjunto que envolve a pessoa e a atividade. Alguém pode estar em um

nível M4 para uma atividade e M1 para outra. Na primeira ela teria total domínio operacional e comportamental; na segunda, nem um, nem outro. Por exemplo, uma atividade nova e com a qual o colaborador não se sentisse a vontade para executar.



Para identificar o estilo de liderança adequado, o líder precisa, portanto, conhecer muito bem seus funcionários. Não apenas sua competência técnica, mas, principalmente, suas motivações. E como diz o ditado: o profissional é contratado por sua competência e demitido por seu comportamento.

Além disso, carências técnicas são de solução mais rápida e direta. Um treinamento é suficiente. Já as carências que afetam a Disposição envolvem aspectos psicológicos, comportamentais, valores, estado de espírito, etc. Por isso a importância do líder estar presente de corpo e alma no dia a dia de sua equipe, se interessando genuinamente por cada um de seus integrantes.

Instrumentos para uma liderança de alto desempenho

COMO AS PESSOAS SE MOTIVAM?

MOTIVAÇÃO

Além da perspectiva do perfil do colaborador, o aspecto seguinte a ser considerado quando se busca uma equipe de alto desempenho é sua motivação.

A motivação é um fator interno ao indivíduo, e, é natural se esperar que todos as tenham, não importa o que seja. Se é algo que move a pessoa, é motivador.

Se essa motivação encontra resposta no trabalho, o colaborador vai encontrar satisfação. Se não, vai ser insatisfeito, o que será confundido com desmotivação.

Existem inúmeros estudos sobre o que motiva o indivíduo, dentre os quais queremos destacar a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria das Características das Funções de Hackman e Oldham.

Esses modelos possibilitam ao líder compreender sua equipe no nível da Disposição, um dos fatores que definem a maturidade do indivíduo.



TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

De acordo com esse modelo, a motivação segue uma hierarquia bem definida. Começa pelo nível mais básico, e só segue para o nível seguinte quando este estiver bem resolvido.

Caso algum dos níveis em que já esteja de forma consolidada enfrente dificuldades, o indivíduo retorna a níveis anteriores da pirâmide, só voltando a subir novamente quando este estiver novamente resolvido.

Necessidades Básicas ou Fisiológicas

Neste nível a pessoa se motiva para garantir seu sustento e de sua família. Suas necessidades básicas de sobrevivência.

Necessidades de Segurança

Quando o indivíduo já tem suas necessidades básicas satisfeitas ele busca a segurança de não perder o que já conquistou. Nesse momento começa a se interessar em, por exemplo, fazer uma faculdade para garantir o futuro.

Necessidades de Associação

Uma vez satisfeitos os dois níveis anteriores, surge agora a necessidade de associação. É quando o indivíduo procura um clube, começa a participar de eventos, etc.

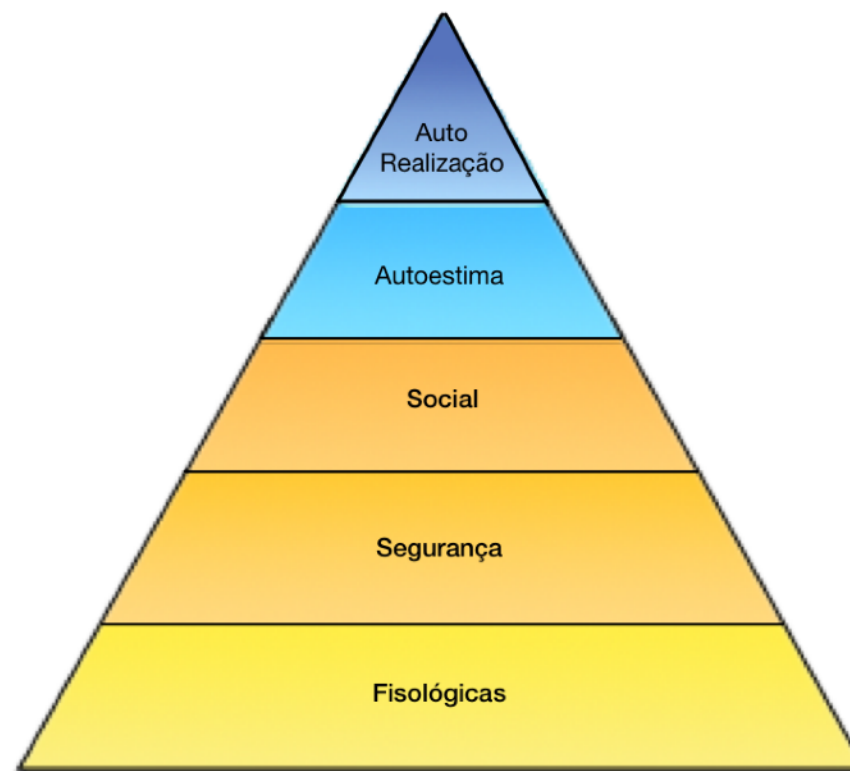
Necessidades de Auto-estima

Aqui o indivíduo começa a se preocupar em ser percebido. Em ser valorizado.

Necessidades de Auto-realização

Neste último nível o indivíduo começa a buscar desafios para sua vida.

Se alguém que esteja entrando no nível de auto-estima começa a ser criticado com alguma frequência, a pessoa começa a desconfiar de si mesmo. O nível da auto-estima



TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg identificou dois grupos na Pirâmide de Maslow. Ao primeiro chamou de “Fatores Higiênicos” e ao segundo, de “Fatores Motivacionais”.

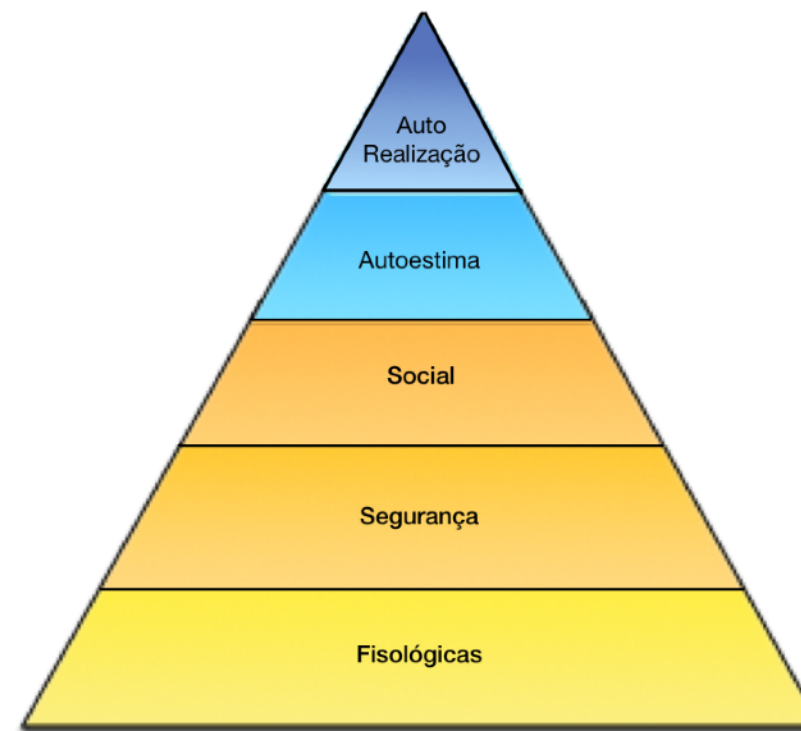
Fatores Higiênicos
Correspondem aos três primeiros níveis da Pirâmide de Maslow, ou seja, os das Necessidades Básicas, de Segurança e de Associação.

Esses fatores tem duas características muito importantes:

- Se presentes, não causam satisfação
- Se ausentes, causam insatisfação

Motivacionais

Higiênicos



Dessa forma, esforços para motivar colaboradores baseados em melhorias físicas no trabalho, associação a um clube para lazer dos funcionários, etc, não conseguem o resultado pretendido.

Mas a ausência de condições adequadas de conforto, lazer, etc, são causadores de reclamações.

Quando se fala em motivação estamos, portanto, falando apenas dos dois últimos degraus da pirâmide de Maslow, onde estão a autoestima e a autorrealização.

Salário, condições do ambiente ou festas – todos, fatores higiênicos – não são fatores de motivação. Portanto,

quando se fala em “equipe motivada” estamos falando de pessoas que recebem e dão feedbacks positivos e que recebem desafios, condições e estímulos para sua realização.

HACKMAN & OLDHAM

Em 1980, Richard Hackman and Greg Oldham apresentam sua Teoria das Características das Funções em seu livro "Work Redesign".

Em suas observações em empresas eles identificaram cinco dimensões que afetam a motivação:

Variedade de Habilidades

O colaborador precisa usar suas habilidades ao máximo para se sentir motivado.

Identidade da Tarefa

O colaborador precisa desenvolver seu trabalho do início ao fim.

Significado da tarefa

O colaborador precisa perceber seu trabalho como útil e pleno de significado.

Autonomia

O colaborador precisa de autonomia para desenvolver seu trabalho, caso contrário se desmotivará.

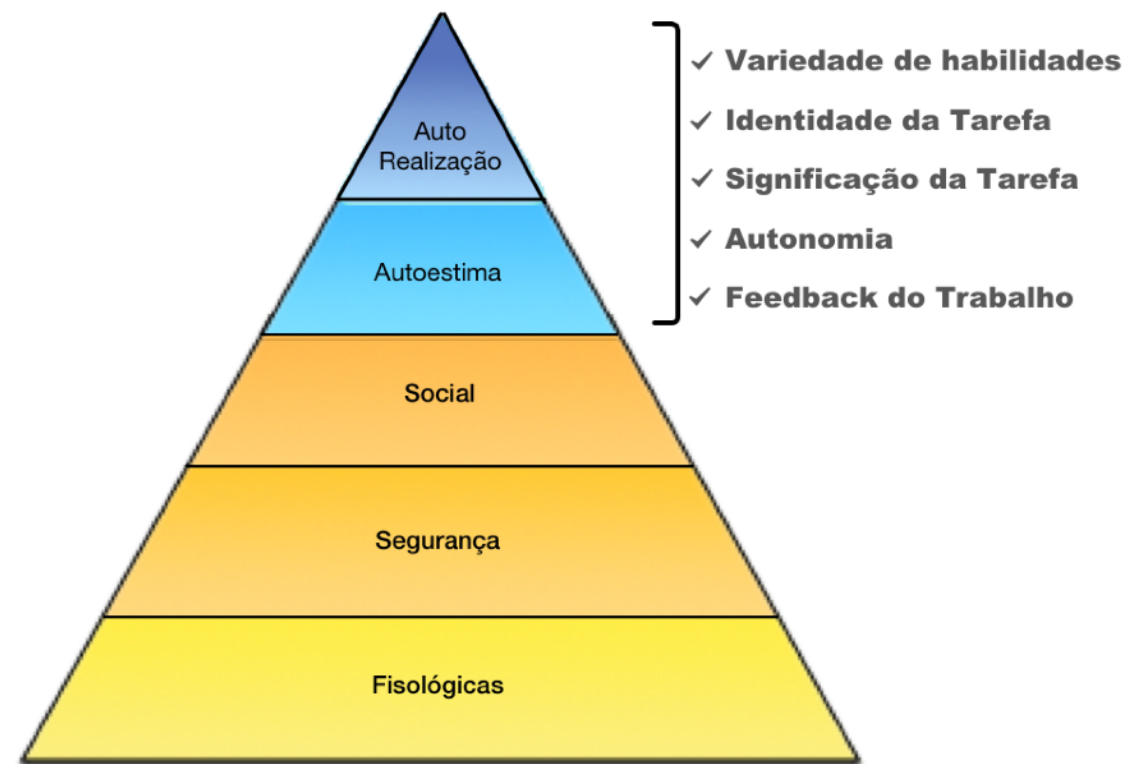
Feedback

O colaborador precisa saber se seu trabalho está bom ou não. A dúvida, o não saber o que está acontecendo, é desmotivador.

Esse feedback pode ser direto (a própria tarefa já dá retorno de seu trabalho, por exemplo, um torneiro mecânico que, ao medir a peça que ele fez, já sabe se fez um trabalho bem

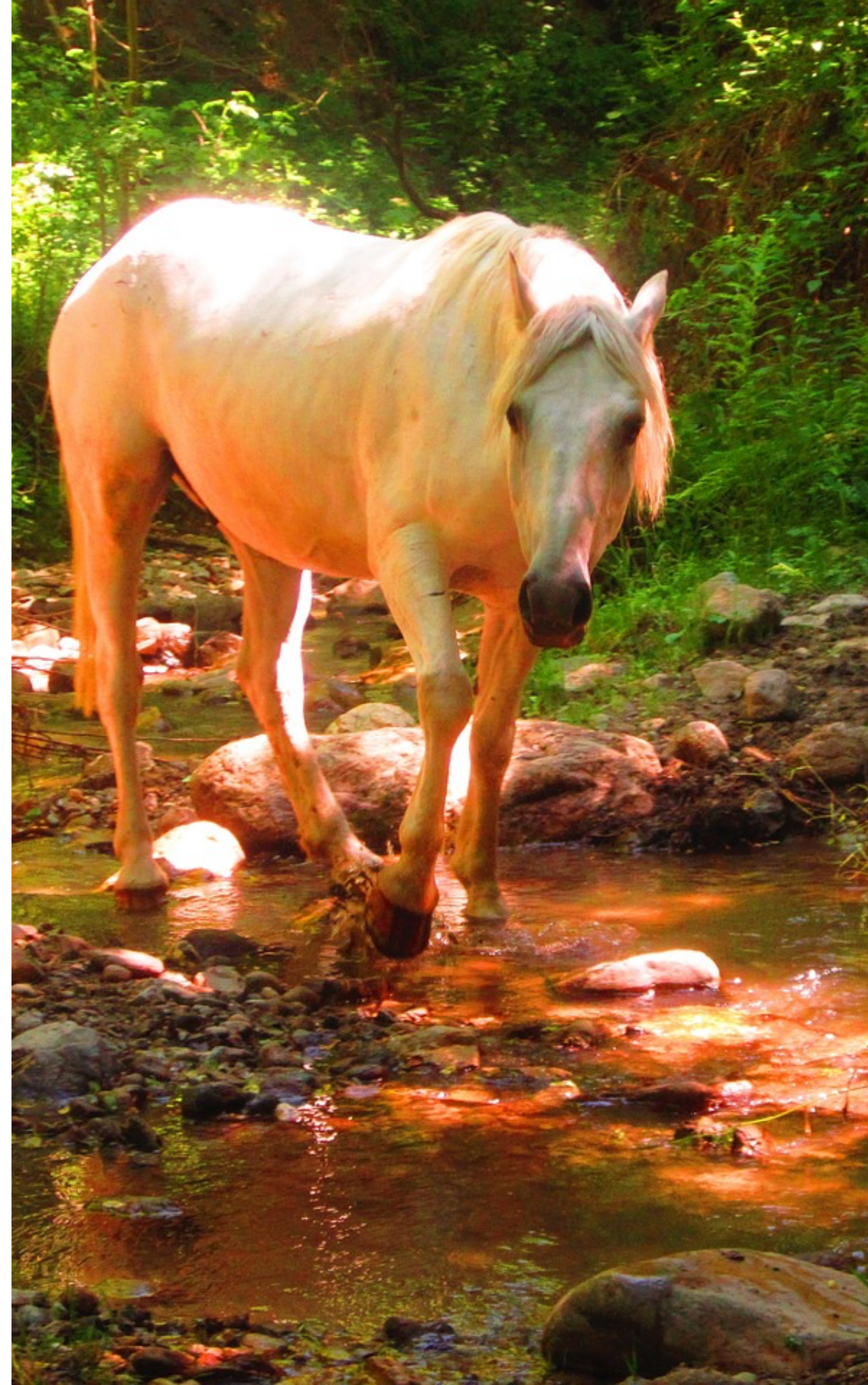
feito ou não) ou indireto (vido da liderança ou dos pares)

Essas cinco dimensões correspondem aos dois últimos níveis, Auto-estima e Auto-realização, de Maslow, e aos Fatores Motivacionais de Herzberg.



VOCÊ PODE LEVAR UM CAVALO ATÉ O RIO, MAS NÃO PODE OBRIGÁ-LO A BEBER A ÁGUA

A motivação é um fator interno a cada pessoa, por isso, ninguém pode motivar ninguém. É como naquela analogia: você pode levar o cavalo até a água, mas não pode obrigá-lo a sentir sede. A sede é a motivação – aquilo que mobilizaria o cavalo a ir até o rio, e é interna ao indivíduo. A água é o objeto da motivação. Quando ambos se encontram, ocorre a satisfação. Se tivesse fome e fosse levado à água, ele a rejeitaria.



Instrumentos para uma liderança de alto desempenho

DESENVOLVER A EQUIPE



Papel da Liderança

Uma organização se organiza em camadas de gestão. Cada uma dessas camadas deve, para ser efetiva, ter papéis distintos, sem sobreposições ou falhas.

Estudos indicam que o papel da primeira camada de liderança, aquela que gerencia a camada operacional,

dever ter como papel principal o desenvolvimento da equipe.

O motivo é simples: é esse nível de liderança que está mais próximo da operação, e é quem melhor sabe quais são suas carências. Alguns autores estimam que esse líder de primeiro nível deve dedicar cerca de 60 a 70% de seu tempo desenvolvendo a equipe.

Se esse líder não fizer isso, ninguém o fará. É comum o argumento de que não há tempo para desenvolver a equipe. Mas esse argumento reflete exatamente essa necessidade. Se não há tempo, é porque a equipe não é autônoma, e requer a presença do líder em aspectos operacionais. E não é papel do líder atuar na operação.

Já no nível acima, onde temos líderes de outros líderes, um dos papéis mais importantes é o de garantir que os líderes de primeiro nível atuem desenvolvendo suas equipes. Os mecanismos de promoção costumam promover os melhores operadores para a liderança, e, a tendência natural, é que eles continuem fazendo aquilo que sabem fazer melhor, que é a operação. Nesse sentido, perde-se um bom operador e ganha-se um mal líder. O líder não deve mais se envolver diretamente na operação. É sua equipe que deve fazer isso. E se ela não consegue, é porque há carência de desenvolvimento.

Como é natural que um líder de primeiro nível continue atuando na operação, é papel do líder acima garantir que isso não aconteça. E o instrumento para isso é a criação de indicadores que incluam o desenvolvimento da equipe. Cobrar o líder de primeiro nível pela capacidade de sua equipe de atingir resultados por ela mesma.

**Se assegura de que o
líder N1 atue no
desenvolvimento de
suas equipes**

Liderança N2

**Capacita o desempenho
por meio de clareza de
função, treinamento,
coaching e medição**

Liderança N1

**Fornecer produtos ou
serviços que realmente
adicionem valor
aos clientes**

Operação

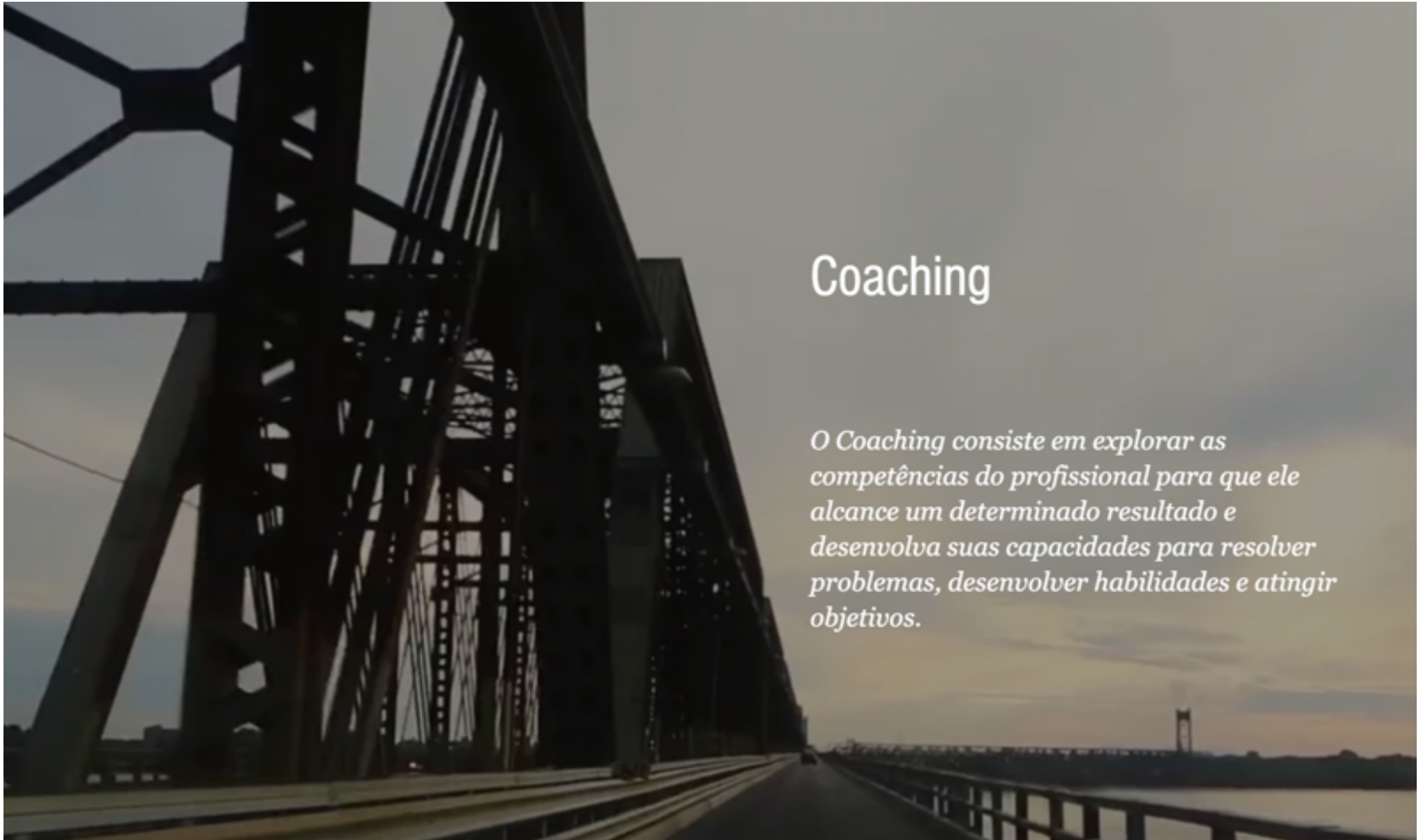
Instrumentos para uma liderança de alto desempenho

LÍDER “COACH”

Segundo Tim Gallwey, criador do conceito de *coaching*, "O desempenho é igual ao potencial, menos as interferências. Então, existem apenas duas maneiras de aumentar o desempenho: aumentando o potencial das pessoas que trabalham para você ou diminuindo o medo, as dúvidas, a falta de foco e o tédio."

Coaching

O Coaching consiste em explorar as competências do profissional para que ele alcance um determinado resultado e desenvolva suas capacidades para resolver problemas, desenvolver habilidades e atingir objetivos.



O líder não precisa ter respostas para tudo. Mais importante é conseguir que seus próprios colaboradores encontrem a resposta.

As técnicas de coaching estimulam o funcionário a refletir e encontrar suas próprias respostas. É um processo que envolve, principalmente, saber ouvir. Só de poder falar sem medo de ser julgado ou criticado o colaborador já começa a encontrar respostas, num processo que é auxiliado por reflexões trazidas pelo líder e uma análise feita em conjunto.

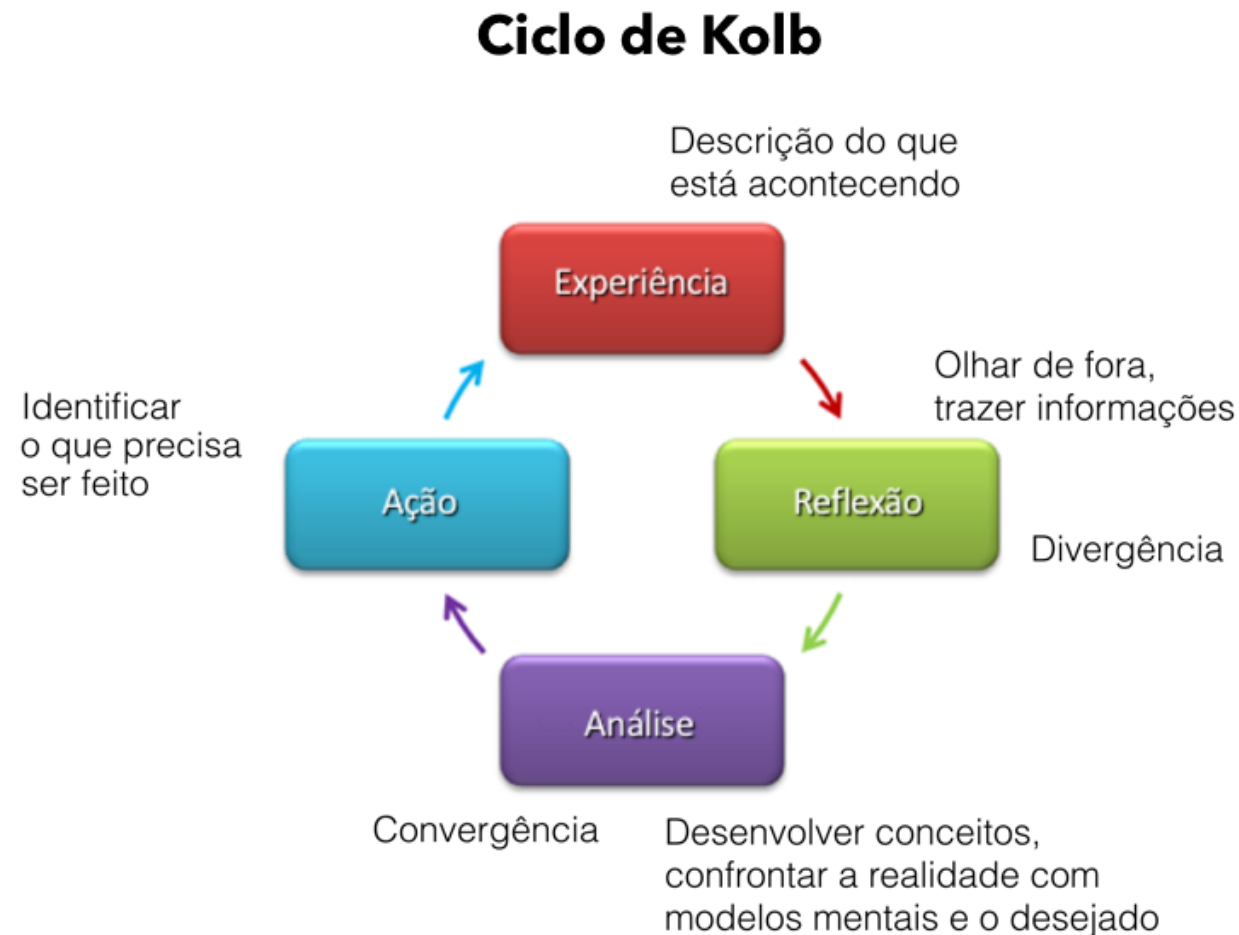
Esse processo foi descrito por Robert Kolb. Ele concluiu que o adulto só aprende aquilo que lhe interessa de imediato. Por isso é preciso partir da situação atual – que é o problema a ser resolvido – e ir, passo a passo, refletindo

e analisando até que se chegue na situação desejada, que é aquela em que o problema foi resolvido.

Esse processo respeitoso de duas mãos, onde o *Coach* (o líder) percebe o *Coachee* (o funcionário) como potente e capaz, e o funcionário percebe seu líder como alguém que ouve sem julgar, cria uma dinâmica que conduz ao crescimento.

O Ciclo de Kolb descreve as etapas de um processo que começa com a descrição da situação de forma detalhada, e segue para uma reflexão trazendo informações (e não respostas). Em seguida vem

a fase de análise, onde tudo o que foi discutido é consolidado, servindo de base para um plano de ação, que é a solução da situação. Isso vai levar a um novo patamar de experiência, agora já num nível mais elevado de desenvolvimento. Assim a equipe se desenvolve e se compromete.



Atuando como coach de sua equipe, o líder estimula o grupo a encontrar suas próprias respostas. E quem encontra as próprias respostas é mais comprometido e engajado.



Instrumentos para uma liderança de alto desempenho

FEEDBACK



O *feedback* é um instrumento que mantém a equipe no ponto ótimo de suas competências na medida em que reforça atitudes e comportamentos positivos, corrige comportamentos e atitudes inadequados e introduz novos comportamentos e atitudes.



É a comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. É perguntar ao outro ou ao grupo como você pode estar lhes afetando.



Segundo Freud, nós percebemos apenas 10% dos nossos comportamentos porque normalmente estamos no piloto automático, enquanto que, as outras pessoas, percebem os 90% restantes.

Nesse sentido, o feedback é um importante instrumento reforçador de comportamentos positivos e redutor de

comportamentos indesejáveis, pois, dá ao outro, informações sobre seu desempenho e comportamento, o que, de outra forma, não seria percebido pela própria pessoa.

Importante notar que feedback não é “bronca”, e deve ser tanto positivo quanto corretivo. O feedback corretivo deve ser individual, enquanto que o positivo pode ser público ou privado.

Alguns cuidados devem ser tomados para um feedback de qualidade:

- Ele se refere sempre ao comportamento ou ação, e nunca à pessoa.
- Deve ser imediato. Porém, se, por exemplo, for corretivo, e a situação for de inquietação e ansiedade, deve-se aguardar até que o clima seja de tranquilidade. O feedback deve ser baseado em dados e fatos, e não em sentimentos e emoções.
- Seja descritivo: aponte fatos e dados.
- Não use rótulos: “imaturo”, “irresponsável”, etc.



- Não exagere: seja preciso. As expressões “sempre” e “nunca” não representam a verdade.
- Não julgue: “bom”, “mal”, “deve”, “não podia”, etc.

- Dedique tempo específico para dar o feedback. Não o faça enquanto caminha ou durante uma refeição “aproveitando o tempo”.
- Nada de telefone, interrupções externas.
- Faça perguntas. Valide sua percepção.

Sócrates se utilizava de três filtros antes de dizer

alguma coisa. Ele se perguntava se era verdade, se era bom (algo pode ser verdade, mas pode não ser bom) e se era necessário (algo pode ser verdade, bom mas desnecessário). As três respostas devem ser “sim” para que o feedback seja de qualidade.

GUIA PRÁTICO PARA UM “FEEDBACK” CORRETIVO

ETAPAS	AÇÃO
1. "Quando você..."	Descreva o comportamento sem julgamento exagero ou rotulagem.
2. "Por que eu..."	Conte como o comportamento dele te afeta.
3. "Eu Sinto..."	Descreva a conexão entre os fatos que observou e os sentimentos que provocam em você.
4. (Pausa para Discussão)	Deixe o outro responder.
5. "Gostaria..."	Descreva a mudança que deseja que a outra pessoa considere...
6. "Por que..."	Descreva por que você se sente dessa forma
7. "O que você acha?"	Ouçã a resposta do outro. Esteja preparado para discutir opções e chegar a um acordo quanto à solução.

GUIA PRÁTICO PARA UM “FEEDBACK” POSITIVO

ETAPAS	AÇÃO
1. "Quando você..."	Descreva o comportamento específico
2. "Por que eu..."	Conte como o comportamento dele te afeta.
3. "Eu Sinto..."	Conte como o comportamento dele te afeta.
6. "Por que..."	Descreva por que você se sente dessa forma

Bibliografia

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Department of Administrative Sciences of Yale University, may 1974. Technical report n. 4.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980

HERZBERG, Frederick. (1974). Organizational dynamics.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. 1943.

Pipeline de liderança

DROTTER, S. J. Pipeline de desempenho: Como atingir o desempenho certo em qualquer nível de liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.



www.apresenca.com.br

<https://www.facebook.com/presenca.educacaoarte>

presenca@apresenca.com.br