UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Luciano Deister Bittencourt

COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA EM JUIZ DE FORA

JUIZ DE FORA
2023

Luciano Deister Bittencourt

COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA EM JUIZ DE FORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor Doutor; Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Bittencourt, Luciano.
Competências de um Líder de Alta Performance : Uma análise em uma empresa de tecnologia em Juiz de Fora / Luciano Bittencourt. -- 2023.
56 f.

Orientador: Luiz Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Líder. 2. liderança. 3. Alta Performance. I. Alves, Luiz, orient. II. Título.

Luciano Deister Bittencourt

Competências de um Líder de Alta Performance: Uma Análise em uma Empresa de Tecnologia em Juiz de Fora

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovado em 06 de Julho de 2023

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor, Luiz Henrique Dias Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Professor Doutor, Roberto Malheiros Moreira Filho
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Professora Doutora, Roberta C Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial minha mãe Roberta, meu pai Luciano e minha irmã Letícia, que me deram todo o suporte necessário ao longo dessa jornada.

A todos os meus amigos, em especial Pedro, Judy, Gustavo e Matheus, que me acompanharam, literalmente, por toda essa jornada, me ajudando em todos os momentos e tornando tudo mais leve e prazeroso.

Ao meu primeiro chefe, Raul, que me fez despertar o interesse pelo tema e me orientou nos meus primeiros passos no mercado de trabalho.

A todas as pessoas que tive a honra de liderar, sou profundamente grato, pois sem elas, todo o esforço não valeria a pena.

E por fim, ao meu orientador, Luiz, por seu apoio e orientação durante a minha proposta. Sua orientação foi fundamental para o meu progresso.

RESUMO

O conceito de líder mudou bastante ao longo dos anos. Até meados do século XX, líder era sinônimo de chefe, aquele que tem a tendência em mandar e ter o ar de soberania perante os outros. Com a crise de 1929, passou a ter uma maior necessidade de olhar para as pessoas com um olhar mais humano, nascendo assim algumas Teorias Administrativas que embasam o conceito de líder dos dias atuais. Cada vez mais as empresas, visam com mais eloquência o aumento dos lucros e exigem que seus colaboradores atuem em alta performance a todo momento. Com isso, criou-se o conceito de equipe de alta performance, em que o líder possui papel fundamental na sua criação e manutenção, e para isso, são exigidas algumas características chaves, que serão elencadas no presente estudo através de uma pesquisa de natureza aplicada, abordagem mista e de método *survey*, e comparadas com a literatura, a fim de validar, na prática, a relevância dessas características.

Palavras-chave: Líder, liderança, alta performance.

ABSTRACT

The concept of leadership has changed significantly over the years. Until the mid-20th century, a leader was synonymous with a boss, someone who had a tendency to give orders and assert sovereignty over others. With the crisis of 1929, there arose a greater need to view people with a more humane perspective, giving rise to some Administrative Theories that underpin the concept of leadership in present-day. Increasingly, companies strive for profitability and demand that their employees perform at a high level at all times. As a result, the concept of a high-performance team has emerged, in which the leader plays a crucial role in its creation and maintenance. To achieve this, certain key characteristics are required, which will be identified in this study through an applied research approach, using a mixed methodology and survey method. These characteristics will be compared with the existing literature to validate their practical relevance.

Keywords: Leader, leadership, high-performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Classificação de Pesquisa Científica 24
Figura 2- Diagrama Motivacional 28
Figura 3- Pirâmide de Necessidades 29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Competências de um líder de alta performance 39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos pesos da pesquisa Tipo I - Barras 41
Gráfico 2 - Somatório das notas de cada competência - Barras 41
Gráfico 3 - Somatório das notas de cada competência - Radar 42
Gráfico 4 – Distribuição da priorização das competências Tipo II - Barras 43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 22

1.1. JUSTIFICATIVA 22

1.2. ESCOPO DO TRABALHO 23

1.3. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 23

1.4. METODOLOGIA 23

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO 25

2. LIDERANÇA, EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE E AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER 27

2.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS 27

2.1.1 Teoria das Relações humanas 27

2.1.2 Teorias da Motivação 27

2.2 Definindo Equipes de Alta Performance 30

2.3 O Líder e a Liderança 32

2.4 O Papel do Líder em uma Equipe de Alta Performance 33

2.5 Competências de um Líder de Alta Performance 34

2.5.1 Comunicação 35

2.5.1.1 Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas 36

2.5.2 Empatia 36

2.5.3 Autoconhecimento 37

2.5.4 Humildade 38

3. VALIDANDO AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE 39

3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE 39

3.2 ELENCANDO AS COMPETÊNCIAS PROPOSTAS 40

3.2.1 Análise dos resultados da pesquisa tipo I 40

3.2.2 Análise dos resultados da pesquisa tipo II 43
3.2.3 Discussão dos resultados 43
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 47
ANEXOS 51

1. INTRODUÇÃO

Líder é o indivíduo que tem algum tipo de autoridade para comandar ou coordenar os outros. Já liderança, tem por sua vez como definição: espírito de líder, autoridade. Essas definições são o ponto de inflexão para o presente estudo.

O conceito de líder mudou bastante ao longo dos anos. Até meados do século XX, líder era sinônimo de chefe, aquele que tem apenas a função de mandar e ter o ar de soberania perante os outros.

Com a crise de 29, passou a ter uma maior necessidade de olhar para as pessoas com um olhar mais humano, nascendo assim algumas teorias, como a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Motivação.

Essas teorias embasam o conceito atual de líder. Hoje, o líder é aquele que educa, orienta e forma pessoas, se tornando mais relevante nas empresas, que visam com mais veemência o crescimento e para que isso aconteça, há a necessidade de terem os seus colaboradores performando na mais alta performance. Através dessa necessidade, criou-se o conceito de equipes de alta performance, formato de equipe a qual produz resultados de forma ágil e assertiva, além de ser multidisciplinar.

Para que uma equipe de alta performance seja criada e mantida, o líder possui um papel fundamental, sendo exigido dele algumas competências chaves para o desempenho da função que serão abordadas ao longo do presente trabalho. Trabalho que irá entender melhor os inúmeros perfis e competências do líder e entender melhor o melhor perfil, ou o perfil ideal para que se possa exercer a função com melhor assertividade e impacto.

1.1. JUSTIFICATIVA

Conceitos clássicos do que realmente é liderar começam a ser contestados e conceitos disruptivos de liderança passam a ser contemplados e aceitos no cotidiano (ROSSÉS et al., 2010 apud DEL FIACO, 2006).

Convicto de que os conceitos disruptivos, em que um líder tem a capacidade e o dever de inspirar as pessoas, é o melhor caminho para evoluir equipes de alta performance, associados com experiências no mercado de trabalho, foi possível definir algumas características relevantes que um líder deve possuir para performar com excelência a sua função.

1.2. ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho irá desenvolver, primeiramente na bibliografia, o conceito e função do líder em equipes de alta performance. Após, irá validar com colaboradores de uma empresa de Tecnologia na cidade de Juiz de Fora, os conceitos descritos ao longo do texto, principalmente quando se refere a características chaves para um bom desempenho na função em uma equipe de alta performance.

Com a pesquisa realizada, também será feito uma análise sobre os pontos de vista dos líderes e liderados da empresa, a fim de entender quais competências cada lado deposita a maior importância.

1.3. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é realizar uma pesquisa de campo para validar as competências descritas na literatura como relevantes para o cargo, assim como conceituar líder e liderança e identificar o papel do líder em uma equipe de alta performance

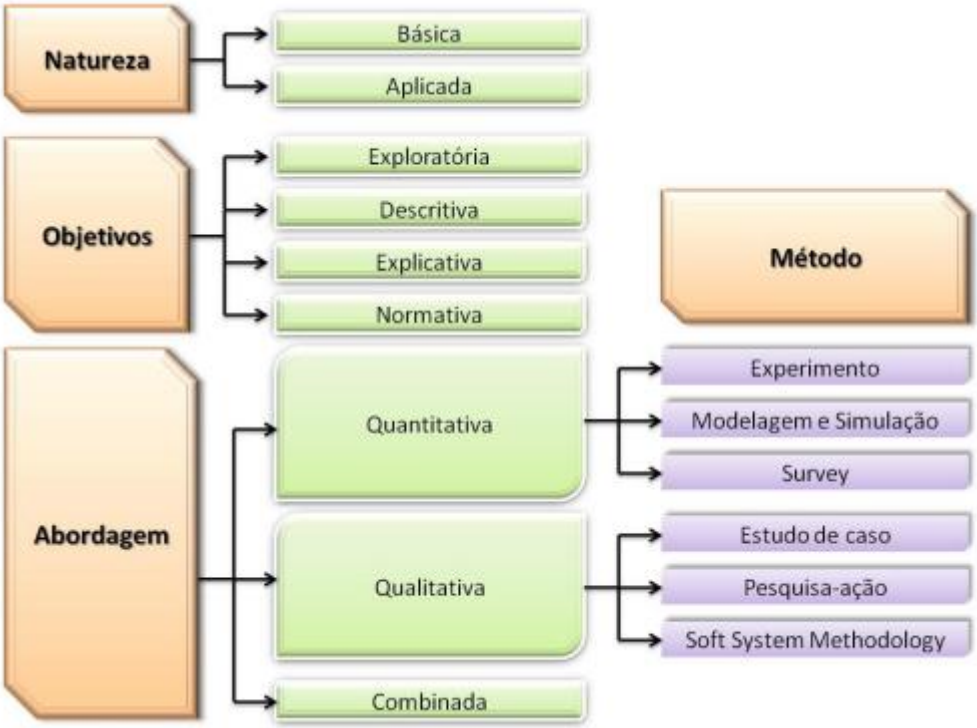
1.4. METODOLOGIA

Segundo Turrioni e Mello (2012), a presente pesquisa científica apresenta as características baseada no quadro a seguir:

- Natureza Aplicada: os conhecimentos adquiridos através de livros e artigos serão aplicados na prática
- Objetivo Exploratório e Descritivo: exploratório para definir os conceitos apresentados e descritivo pois será coletado dados para a definição de um modelo ótimo
- Abordagem Mista: será combinado o resultado de pesquisas quantitativas (pesquisa com os líderes da empresa estudada) e qualitativas (conclusões com base nas análises realizadas em livros e artigos)

- Método de Pesquisa Survey: Líderes da empresa estudada serão questionados acerca das características que um líder deve ter

Figura 1- Classificação de Pesquisa Científica



Fonte: Turrioni e Mello (2012)

- Natureza Aplicada: os conhecimentos adquiridos através de livros e artigos serão aplicados na prática
- Objetivo Exploratório e Descritivo: exploratório para definir os conceitos apresentados e descritivo pois será coletado dados para a definição de um modelo ótimo
- Abordagem Mista: será combinado o resultado de pesquisas quantitativas (pesquisa com os líderes da empresa estudada) e qualitativas (conclusões com base nas análises realizadas em livros e artigos)
- Método de Pesquisa *Survey*: Líderes da empresa estudada serão questionados acerca das características que um líder deve ter

Neste trabalho, primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica acerca do tema publicada em livros, artigos e revistas científicas para uma melhor definição e contextualização sobre o tema liderança e equipes de alta performance.

Essa revisão servirá de embasamento para a realização de uma pesquisa do tipo *survey* em uma empresa de tecnologia de Juiz de Fora, a fim coletar características em comum de um líder de alta performance.

Para início da pesquisa, foram selecionadas e definidas dez competências consideradas, senso comum, importantes para desempenho da função. Dentre as dez selecionadas, quatro foram escolhidas com base na literatura do presente estudo, a fim de identificar a sua real relevância no mercado de trabalho.

Com as características escolhidas, a pesquisa foi dividida em Tipo I e Tipo II, com 23 líderes entrevistados e 48 liderados, resultando em um total de 71 respostas.

Na pesquisa tipo I (ANEXO 1), apenas pessoas que desempenham formalmente o papel de líder na empresa poderiam responder. Nesta etapa, os entrevistados deveriam distribuir pesos - de 1 a 5 - para as dez competências listadas. A escolha pelo método de notas para a pesquisa de Tipo I se deu com o intuito de realmente validar se todas as características propostas são realmente relevantes no mercado de trabalho. Já no tipo II (ANEXO 2), apenas liderados poderiam preencher. Nessa etapa, os entrevistados deveriam ranquear as dez competências, sendo 1 a característica considerada mais importante e 10 a menos importante. A escolha pelo método de ranqueamento para a pesquisa de Tipo II parte do pressuposto que todas as características são importantes e o intuito é descobrir, de acordo com a visão de liderados, quais delas são as mais importantes.

Com o objetivo de padronizar os dados e unificar a visão da importância das competências, um tratamento dos dados da pesquisa do Tipo I foi realizado. O tratamento nada mais é que a soma ponderada das notas e a quantidade de vezes que elas repetiram para cada característica. Para a pesquisa do Tipo II não foram feitos tratamento dos dados.

Por fim, uma análise foi realizada de ambos os resultados e o objetivo do estudo atingido.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Organizado primeiramente em 2 capítulos, na introdução é dado um panorama geral do estudo, como justificativa, metodologia e objetivos.

No segundo, será dado um breve histórico sobre as mudanças do conceito de líder e liderança através de duas Teorias Administrativas. Logo após, definiremos equipe de alta performance, desvendaremos o papel e importância de um líder nesse tipo de equipe, além de

identificar e conceituar 4 características de suma importância para um bom desempenho da função.

No terceiro capítulo, será apresentado o resultado da pesquisa de campo realizada. Essa pesquisa teve duração de 2 semanas, com o seu início no dia 29/05/2023 até o dia 09/06/2023. O quarto uma discussão acerca dos resultados e, por fim, a conclusão do trabalho.

2. LIDERANÇA, EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE E AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER

2.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

2.1.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Stoner e Freeman (1999) explicam que a Teoria das Relações Humanas foi despertada nos Estados Unidos, em meados do no século XX, decorrente da "Grande Crise", em 1929. Essa teoria nasceu com o intuito de humanizar e desenvolver o potencial humano, e deixar a gestão científica, que já era vista como exploradora a favor da alta hierarquia, em segundo plano (COLTRO, 2005).

Del Fiaco (2006) argumenta que essa nova teoria enfatiza competências que antes não eram vistas, como por exemplo a comunicação, liderança e a organização formal. Dessa forma, é possível perceber uma mudança no paradigma organizacional das empresas, colocando o funcionário como uma parte de algo maior, e não apenas como um operador de máquina.

A liderança foi bem evidenciada através dessa teoria, que teve como principal estudioso Elton Mayo, autor que, segundo Maximiano (2002), entende que o desempenho do trabalhador depende mais de fatores emocionais e comportamentais, do que do trabalho, em si, desempenhado por ele. Tendo em vista que essa teoria surgiu com a necessidade de humanizar e democratizar a gestão (CHIAVENATO, 2000), o conceito de liderança se encaixa de forma certeira nesse princípio.

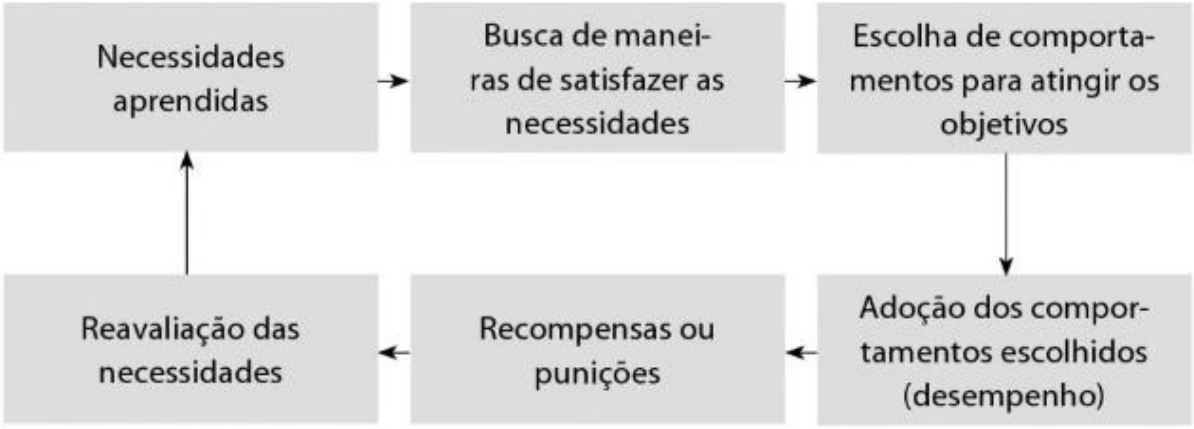
A liderança exerce papel fundamental em qualquer tipo de relação, justamente para humanizar, extrair o máximo de produtividade do colaborador e gerar o máximo de impacto nas equipes, de forma individual e coletiva, principalmente na sociedade atual, em que esses conceitos estão cada vez mais evidenciados e postos à prova.

2.1.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Para Tadeucci (2009), "a compreensão dos fatores que interferem na motivação humana pode facilitar as relações interpessoais". Ainda, segundo a autora, para conhecermos como as pessoas são motivadas, é de suma importância entendermos o que elas consideram como recompensa, punição e desejo.

Griffin e Moorhead (2006, apud. Tadeucci), descrevem os passos de como a motivação ocorre no diagrama a seguir:

Figura 2- Diagrama Motivacional



Fonte: Griffin e Moorhead (2006, apud. Tadeucci)

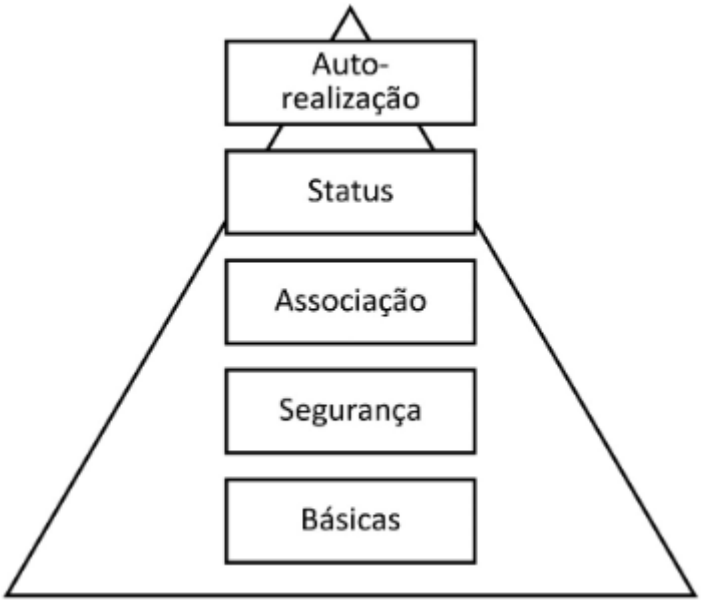
O esquema demonstra que a motivação tem início após o entendimento das necessidades; após, se busca possíveis formas de satisfazer a necessidade identificada; no passo seguinte, seleciona-se o comportamento mais adequado para a satisfazer; se coloca em prática o comportamento escolhido; avalia-se o resultado, coletando a recompensa ou a punição; e por fim, há uma reavaliação das necessidades, podendo-se iniciar um novo ciclo.

Uma das teorias mais disseminadas, quando se refere a motivação, necessidade e satisfação humana, é a Teoria das Necessidades, criada por Maslow em 1943.

> A Teoria das Relações Humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas. O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades (CHIAVENATO, 2000, p.128)

Com base nessa percepção do comportamento humano, que vai além das necessidades básicas, Maslow hierarquiza em 5 níveis o carecimento humano:

Figura 3- Pirâmide de Necessidades



Fonte: Lacombe (2003)

a) Básicas: a base da pirâmide é composta pelas necessidades básicas. Maslow identificou que a maior necessidade do indivíduo são as fisiológicas, no que tange a se alimentar, respirar, se manter vivo, dormir, ou seja, manter a saúde física e mental;
b) Segurança: o segundo nível representa a necessidade de se sentir em segurança, seja ela financeira ou física;
c) Associação: o terceiro nível é referente às necessidades sociais, na qual há a preocupação em manter relações, familiares ou não, em harmonia.
d) Status: o quarto nível tange ao reconhecimento, autoestima e independência;
e) Autorrealização: no quinto e último nível está a necessidade de constante crescimento e desafio para que o indivíduo consiga desenvolver todo o seu potencial.

Segundo Maximiano (2000), é importante notar que para que haja uma evolução na hierarquia, o nível anterior deve ser satisfeito por completo. Caso contrário, o indivíduo ficará estacionado na pirâmide, não sendo possível uma evolução.

Outra observação que se faz necessária é a comparação do potencial de realização dos quatro primeiros níveis, que podem ser saciados através de fatores externos, com os meios de realização do quinto nível, que depende estritamente do indivíduo e de suas vontades.

A fim de exemplificar as necessidades humanas, principalmente acerca dos dois últimos níveis (status e autorrealização). Grant (2011), explicita o quão importante é o uso da

motivação em uma equipe. Para ele, a partir de estudos realizados com funcionários de um *call center* da universidade de *Michigan*, no qual os telefonistas tinham como objetivo angariar doações para financiar bolsas de estudos. Naturalmente, esse tipo de trabalho é repetitivo e estressante, então, para aumentar a motivação dos telefonistas, Grant e sua equipe realizaram um encontro destes com os alunos que eram beneficiados por essas bolsas. Um mês após o encontro, foi identificado um aumento de 142% no tempo gasto no telefone pelos participantes do estudo, assim como aumento de 171% de dinheiro arrecadado quando comparado aos telefonistas não participantes.

Esse estudo demonstra como a motivação e a identificação das necessidades humanas pelo líder gera um impacto positivo no atingimento das metas da equipe. Como apresentado, o salário deixou de ser a única motivação do ser humano, havendo também a necessidade do indivíduo de se sentir reconhecido (nível 4), assim como ter o sentimento da autorrealização (nível 5), em saber que está fazendo o bem.

Segundo Grant (2011), "vários pesquisadores descobriram que as pessoas se preocupam não apenas consigo mesmas, mas também em fazer um trabalho que beneficie os outros e contribua para a sociedade."[1]. Com isso, ele corrobora com a importância da motivação de todos os membros da equipe, pois com a motivação, o colaborador é engajado a ser mais produtivo, já que possui uma meta definida e entende o impacto que está gerando na organização e na sociedade.

> A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis - não é mudar comportamentos, mas dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo e especialmente articulá-los para que possam comunicar-se sobre o sentido do comportamento deles (BERGAMINI, 1994, apud. SMITH e PETERSON, 1989)

2.2 DEFININDO EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Antes de entrarmos na definição de equipes de alta performance, é importante termos em mente a definição de equipe para que uma comparação e análise sejam feitas. Para Owen (1996), equipe é um grupo de indivíduos que trabalham em sinergia, não sendo tão relevante a estrutura e o tamanho. Ainda segundo a autora, uma outra característica de suma importância é a existência de um objetivo comum a todos.

[1] No original: numerous researchers have found that people are concerned not only about themselves but also about doing work that benefits others and contributes to society

Ainda sobre esse conceito, Katzenbach e Smith (2002), definem equipe como um grupo de pessoas com habilidades complementares e que compartilham das mesmas metas e objetivos.

Corroborando com a ideia de que os membros de uma equipe se complementam, Owen (1996) disserta que se a soma dos esforços do grupo for igual a soma dos esforços individuais, esse conjunto de pessoas não é uma equipe, tampouco uma equipe de alta performance. Essa ideia também é chamada de efeito 2 + 2 = 5, nomenclatura criada pelo consultor Harry Igor Ansoff e publicada na Harvard Business Review em 1957.

Após estabelecer um conceito do que é uma equipe, iremos afunilar e definir o que é uma equipe de alta performance e suas principais características. Para Kirkman e Rosen (2000, apud. BEJARANO et. al 2005), um dos sentimentos que mais circulam ao redor de uma equipe de alta performance é o sentimento de "*empowerment*". Esse sentimento tem como semântica "dar autoridade e motivar membros a agir e tomar ações", ou seja, empoderamento do time.

Para Parker (1994), nas equipes de alta performance há uma coparticipação de todos os membros, através de uma liderança compartilhada, com função, visão, missão e metas claras e bem definidas. Há também um clima de trabalho mais leve, no qual a comunicação prevalece sobre todas as situações.

Usando o conceito de Parker acerca da liderança compartilhada, Owen (1996) e White (1998, apud. BEJARANO et. al 2005), afirmar que para esse tipo de equipe, a hierarquia assume um papel coadjuvante na relação, visto que a liderança é baseada em respeito, conhecimento e competência.

Outra característica interessante desse tipo de equipe, é a presença da multidisciplinaridade. Assim como em equipes padrões, é importante que o conhecimento seja plural e se complementem, de forma que a equipe se torne adequável as mudanças e capaz de encontrar soluções de forma ágil para o problema (CARVALHAL et al. 2014).

Silva et. al (2011, apud. OLIVEIRA), dissertam que os membros de uma equipe de alto desempenho são capazes de reconhecer suas forças e suas fraquezas. Esse entendimento, tem por consequência a certeza de que os objetivos do time ultrapassam os pessoais, e que será feito o que for necessário para evoluir o desempenho da equipe. Para que tal feito seja atingido, é necessário um elevado grau de maturidade de todos, assim como a capacidade de resolução de conflitos ímpar, por parte dos indivíduos (RUZZARIN et. al 2017), em especial do seu líder.

2.3 O LÍDER E A LIDERANÇA

Para Hollander (1978),

> O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

A partir dessa definição, começamos a compreender exatamente o que é ser líder. Ser líder é um ato de influenciar uma ou mais pessoas a seguir um caminho em direção ao objetivo mútuo, muitas vezes guiados por metas. Kouzes e Posner (1991) corroboram com o quesito influência ao concluírem que

> As pessoas preferem trabalhar para gerentes que sejam influentes para cima e para fora. Os líderes de sucesso sabem que é necessário e importante fazer os outros saberem o que podem, e usam seu poder para conseguir que completem seu trabalho.

Realizando um paralelo entre a Teoria das Relações Humanas e a Liderança, fica claro que a partir do século XX, ser chefe transcende o ato de ordenar, convergindo para o ato de convencer e influenciar, unindo e desmistificando os problemas para que a equipe trilhe o mesmo objetivo e trabalhe em extrema sinergia.

Após definir o que é liderança, é importante entender que esse processo é uma função compartilhada entre o líder e o liderado, onde ambos exercem o trabalho de influenciador e influenciado (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991).

Davis e Newstron (1998) interpretam que a função do líder combina habilidades técnicas, conceituais e principalmente habilidades humanas para que sejam aplicadas de forma assertiva, a fim de ser capaz de exercer influência em sua equipe em prol dos objetivos de sua organização.

Além de tudo, a liderança é um processo dinâmico, na qual se exige que o líder se adapte às diferentes situações impostas e também se adeque as diferentes personalidades que estão presentes em sua equipe e na sua organização (BURMESTER, 2019). Afinal, lidar com pessoas não é como seguir uma receita de bolo, na qual sempre se deve seguir as mesmas sequências de etapas, cada pessoa possui sua *persona* e exige diferentes formas de tratamentos.

Covey (2003) ainda cita que o papel do líder nos tempos atuais não é de “gerenciar a mudança”, mas sim de se adaptar às constantes mudanças de cenários que está suscetível, e traçar planos e futuros baseados nessas alterações. Esse conceito é denominado pelo autor como: liderar a mudança.

Após definirmos o conceito de líder e liderança, iremos entender o seu papel na construção de uma equipe de alta performance. Conforme dito no tópico anterior, uma equipe de alta performance é um formato de equipe multidisciplinar e autônoma, que possui, por si só, todas as competências necessárias para se tomar uma decisão de forma ágil e assertiva, e de se adequar a qualquer tipo de mudança imposta pelo ambiente. Mas qual é a relação e o papel do líder no desenvolvimento desse formato de equipe?

2.4 O Papel do Líder em uma Equipe de Alta Performance

Como todo processo de construção, a etapa inicial corresponde à definição e seleção do perfil dos profissionais que farão parte da equipe. Essa seleção é de suma importância para o atingimento dos objetivos do grupo, tendo como peça fundamental o líder, que deve estar apto a selecionar pessoas competentes, no qual suas habilidades se complementem. (DYER, 2012).

Conforme definido no tópico anterior, líder é aquele que exerce influência sobre as pessoas, as tornando capazes de trabalhar de forma entusiástica em prol dos objetivos da equipe e da empresa (HUNTER, 2004). Essa influência não deve ser associada ao poder, e sim a autoridade, conquistada através do respeito, trabalho e sacrifício (COELHO; DE SOUSA, 2021).

Após a construção da equipe, cabe ao líder dirigir, determinar, treinar, avaliar o desempenho e ampliar o potencial de cada integrante do grupo, para que os objetivos, que devem ser definidos com clareza por ele, sejam atingidos (TONET et. al., 2012).

Acrescentando Tonet, Eboli diz que o líder deve exercer plena e constantemente o papel de “educador, formador e orientador”, criando um ambiente no qual os liderados se sintam motivados, além de “buscar suas potencialidades e padrões elevados para um aprimoramento de conhecimento”.

Para que o líder exerça a função de educador, formador e orientador citada por Eboli (2005), Mandelli e Loriggio (2017), sugerem um passo a passo para o líder seguir:

1) Identificar o preparo do colaborador: Etapa que o líder irá identificar a capacidade do integrante do grupo e analisará o nível de esforço que será gasto;
2) Planejar as ações de diretividade: Momento que o líder irá antecipar os possíveis cenários da tarefa, para que seja possível definir os pontos de atenção e ensinamento, além de definir os objetivos e metas;

3) Planejar as ações de suporte: Momento em que o líder irá dar *feedbacks* para o colaborador e reforçar a confiança do mesmo.

Através desses passos, o líder será capaz de exercer os papéis citados de forma que o liderado sinta que o líder tenha algo a contribuir, agregando valor a sua formação, fortalecendo assim, a relação entre eles (MANDELLI; LORIGGIO, 20417).

Segundo Dias (2015), Gomes et. al (2015) e Luecke (2010), o líder tem total influência no desempenho e crescimento de uma equipe de alta performance quando citado satisfação, inovação, ética, comunicação e coesão, já que exerce função de avaliador, direcionador da equipe, incentivando a cooperação e a resolução de conflitos.

Conforme Bossidy e Charan (2019), cabe ao líder responsabilizar e os encarregados pelas entregas dos resultados - resultados acordados e discutidos de forma clara anteriormente - além de os direcionar, acompanhar e os recompensar de forma análoga ao seu desempenho.

Alinhado com a avaliação de desempenho do integrante e o ato de recompensar o colaborador de acordo com o seu desempenho, a criação e a manutenção de um sistema de recompensas, sejam elas salariais, bonificações ou premiações, também são de suma importância para a conservação de equipes de alta performance. (LUECKE, 2010).

Dessa forma é possível perceber que o líder é peça chave na criação, manutenção e longevidade de uma equipe de alta performance, sendo importante salientar que, após a maturação de uma equipe como equipe de alta performance, o trabalho do líder não estará selado, ainda sendo necessário uma função de suavizador de problemas e estará sempre disponível quando necessário (LEME, 2016).

2.5 COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

Segundo Oliveira (2006, apud. PEREIRA), para que um líder possa ser considerado líder, são esperadas certas competências para lidar com o dia a dia, muitas dessas, valores básicos, como por exemplo o sentido, a integridade e o amor.

Vergara (1999) complementa essa visão expondo que se espera de um líder múltiplas habilidades, sejam elas técnicas ou comportamentais, fazendo assim, que ele tenha a aptidão para lidar com cenários plurais e adversos.

Para Bennis (1996), uma das principais características que um grande líder deve ter é o autoconhecimento. Nessa sessão será explicitada, além do autoconhecimento, outras três

importantes características. A comunicação, já que não é possível liderar sem essa competência (TAKAHASHI e PEREIRA, 1991), empatia e humildade.

2.5.1 COMUNICAÇÃO

O ato de se comunicar é uma atividade essencial para a vida em sociedade e para um líder não seria diferente. Segundo Santaella (2001), através da comunicação é possível influenciar, convencer, despertar interesse e provocar expectativas. Ainda segundo a autora, dentro de uma organização, essa competência exerce papel fundamental na manutenção de relações pacíficas e integração de ideias, visando o desenvolvimento de pessoas.

Em uma palestra para o Banco BTG Pactual intitulada "O futuro da liderança", Leandro Karnal (2021) contribui com a visão de Santaella ao expor a ideia de que um grande líder é aquele que é capaz de entusiasmar, agregar, formar e conduzir as pessoas através de uma narrativa, fidelizando e influenciando todos ao seu redor.

Também corroborando com a visão de Santaella, Bobenrieth (1971), Simon (1971) e Katz e Kahn (1987), definem comunicação como o intercâmbio de fatos, informações e significados, sendo o processo mais importante para o funcionamento de um grupo, no qual "premissas decisórias" são transmitidas de um emissor (quem fala) para um receptor (quem escuta).

Para Chiavenato (2000),

> A comunicação é essencial tanto para a coordenação efetiva das atividades do grupo, como para a execução das funções administrativas deste; portanto, o sucesso de um líder (administrador) depende da sua habilidade em se comunicar efetivamente com os demais membros da organização.

Para Trevizan et. al (1998) é possível dizer que a capacidade de se comunicar está no cerne da liderança. Para as autoras, sem uma boa comunicação, não é possível exercer influência na gestão de grupos e atividades, e por consequência, não é possível efetivar o processo de liderança. Ainda segundo as autoras, o sucesso de um líder está diretamente relacionado ao nível da habilidade em comunicar com o seu meio, ou seja, é de suma importância para um líder, estar apto a emitir, transmitir e recepcionar informações de forma clara e coesa, sem distorções.

Takahashi e Pereira (1976) concluem que, devido os diversos cenários que um líder pode ser submetido, a comunicação exprime um papel fundamental para o manejo desses, pois

o líder, em sua essência, possui o papel de emissor, transmissor e receptor da informação, ficando claro o poder de influenciar o ambiente em que faz parte, em especial, sua equipe.

2.5.1.1 COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS

Carnegie (2019) apresenta algumas dicas para que uma pessoa tenha excelência na comunicação e consiga exercer um papel de influenciador:

1) Faça perguntas em vez de dar ordens;
2) Incentive as pessoas. Fala que os erros pareçam simples de corrigir;
3) Fale de seus próprios erros antes de criticar os das outras pessoas;
4) Respeite a opinião alheia. Nunca diga “você está errado”;
5) Procure honestamente ver o ponto de vista alheio;
6) Faça a outra pessoa se sentir importante;
7) Faça elogios honestos e sinceros.
8) Deixe a outra pessoa pensar que a ideia é dela.

Os tópicos descritos são de extrema relevância para a construção de uma boa comunicação. Um líder que é capaz de os colocar minimamente em prática, será referência em comunicação e conseguirá, com frequência, influenciar seus colaboradores a seguirem suas ideias.

Vale ressaltar o tópico de número 5. Um líder deve sempre enxergar o ponto de vista alheio para que além de se comunicar, entenda as necessidades do outro e o ajude da melhor forma. Para tal propósito, o líder deve desenvolver a empatia.

2.5.2 EMPATIA

Muitas das vezes a empatia é confundida com compaixão, porém enquanto o segundo possui uma conotação mais emocional, o primeiro possui um teor mais cético da situação, no qual deixa de lado a opinião própria e coloca o estado do outro como prioridade. (GARNER, 2010).

Para o psicoterapeuta Carl Rogers (1980),

> A empatia significa entrar no mundo perceptivo privado do outro e ficar completamente à vontade nele [...]. Estar com o outro dessa forma significa que, por

> um momento, você deixa de lado as próprias opiniões e valores para entrar no mundo do outro sem preconceitos. De certa forma, significa que você se coloca de lado.

Segundo Brenner (2006) e Rowan (2010), a empatia é relacionada com a capacidade de entender os sentimentos dos outros, e muitos acreditam que é a característica mais importante nas relações interpessoais. Ao entender esse sentimento, o líder é capaz de dar às pessoas aquilo que precisam, não o que querem.

Empatia também pode ser definida como a capacidade de expressar as próprias emoções com maturidade e segundo Kellett (2006), essa competência, quando bem avançada, permite uma maior assertividade na tomada de decisões, cumprimento de metas pessoais, além de melhorar a capacidade de resolução de problemas.

Acrescentando a visão de Kellett, George (2000) contribui ao dizer que, ao entender a real semântica da empatia, o líder se torna capaz de influenciar as emoções e atitudes de seus liderados, aprendendo a dosar animação, motivação, entusiasmo, otimismo, entre outras características, em prol dos objetivos da empresa ou da equipe.

Essa questão também corrobora com os indícios de que os membros de uma equipe respondem com mais entusiasmo ao líder, caso o mesmo demonstre empatia, fazendo assim, com que as pessoas se sintam ouvidas e valorizadas e que o grupo obtenha um maior desenvolvimento profissional e confiança em seu trabalho. (GARNER, 2010).

Um líder empático é atraente para as pessoas, pois essa postura passa uma mensagem de proximidade, a qual o líder fica aberto a aprender com a sua equipe e que não é o detentor da verdade absoluta. A chave para que os líderes exerçam a influência sob os seus liderados, é a percepção de que os próprios têm influência sobre o líder (COVEY, 1994).

2.5.3 AUTOCONHECIMENTO

Para Spinelli (2017, apud. MANDELLI; LORIGGIO), o autoconhecimento traz ferramentas e abre a possibilidade de entender melhor o outro, assim como os seus interesses e dificuldades, para que seja possível liderar de forma individual e coletiva.

Contribuindo com essa visão, Corral e Link (2012) dissertam que um líder será capaz de exercer a função de liderança ao possuir a predisposição em saber dominar os seus próprios movimentos, mudar a direção na qual estava seguindo e mostrar uma nova visão sobre o todo. Ainda segundo os autores, o líder, tendo a consciência de seus próprios movimentos, ou seja, possuindo o autoconhecimento, será capaz de liderar de forma autêntica, sábia e inteligente

O autoconhecimento também é evidenciado por Jesuíno (1987, apud. MUNDIM 2004), ao citar a importância do líder conhecer e administrar os próprios sentimentos para que consiga ter uma compreensão e um melhor relacionamento com o outro. Ou seja, ao colocar em prática o autoconhecimento, o líder se torna capaz de exercer a empatia para com o outro, e assim, ficar mais próximo da excelência.

2.5.4 HUMILDADE

Bossidy e Charan (2019) salientam uma questão importante que passa despercebida por muitos líderes, que é o ato de executar as tarefas. Muitos líderes acham que por ser líder, a única tarefa que possui é delegar ações, mas as executar também é um ponto chave para um bom líder.

Ainda segundo os autores, o líder deve ter a humildade para entender que não está acima de ninguém e que ao executar uma tarefa, ele é capaz de estabelecer uma cultura e processos. Claro que o líder não deve exercer apenas funções operacionais, mas com a sua participação nesses processos, ele consegue designar as tarefas com mais assertividade, assim como compreender prioridades e realizar provocações que fomentem o pensamento inovador de sua equipe.

Como Carnegie (2019) relata, para que uma pessoa, em especial um líder, consiga exercer um papel de influência, além dos tópicos citados anteriormente na seção 2.5.1.1, ela deve ter humildade. O autor deixa isso muito claro ao destinar dois capítulos de seu livro para falar sobre erros. Em um, ele trata especialmente dos próprios erros, pois todos erram, mas quando um bom líder erra - e ele vai errar - ele deve reconhecer esse erro de forma imediata e enfática. No outro ele cita a importância de falar dos próprios erros antes de criticar o dos outros, pois assim o líder, que toma papel de acusador, se coloca na mesma posição do outro e suaviza essa acusação.

O autor ainda deixa clara a importância da humildade para atingir seus objetivos em uma outra passagem de seu livro ao dizer “deixe a outra pessoa pensar que a ideia é dela”. Um líder que é capaz de deixar a pessoa, seja ela um colaborador ou um colega de trabalho achar que a ideia é dela, atingiu o primor da humildade. Nesse momento o líder se torna apto a deixar um dos principais inimigos do ser humano de lado, o ego, em prol de um objetivo maior, muitas das vezes não identificável para essa pessoa.

3. VALIDANDO AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

Nessa seção, é apresentado o desenvolvimento da pesquisa em campo. Como citado na metodologia, foi realizado um *survey* em uma empresa de tecnologia de Juiz de Fora, a fim coletar características em comum de um líder de alta performance.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

Com base no capítulo na seção 2.5 do capítulo 2, e em outros estudos realizados na área de liderança, como o de Macedo (2017) e de Souza (2018), foram identificadas ao menos 10 (dez) competências que se mostraram presentes em ambos os estudos junto à literatura. Após a identificação, essas dez características foram definidas e compiladas na Tabela 1.

Tabela 1- Competências de um líder de alta performance

Competência	Definição
Empatia	Se colocar na posição do liderado, buscando entender suas verdadeiras dificuldades e motivos de seus atuais resultados, sejam eles bons ou ruins;
Humildade	Atribuir os méritos a equipe e assumir a responsabilidade quando algo não dá certo;
Comunicação	Estabelecer uma comunicação clara e objetiva para com os meus liderados, além de entender que é uma das competências chaves para um bom clima na equipe;
Autoconhecimento	Refletir sobre os pontos fortes e fracos, para que, com base neles, seja possível elaborar o meu plano de desenvolvimento;
Sucessão	Sempre que possível, formar futuras lideranças para que o bom resultado seja perpetuado;
Desafio	Criar desafios para a equipe, em busca de fomentar a criatividade e os tirar da zona de conforto;

Meritocracia	Avaliar os integrantes da minha equipe com base única e exclusivamente em sua performance;
Autonomia	Identificar a capacidade dos liderados e, com base nessa avaliação, dar autonomia para a execução de tarefas;
Satisfazer as necessidades dos liderados	Identificar as necessidades básicas dos liderados, deixando-os assim, o mais focado possível para desempenhar um bom trabalho;
Avaliação / Acompanhamento	Fornecer feedbacks de forma construtiva e em tempo de a pessoa melhorar, além de marcar pontos de controle a fim de garantir a sua evolução contínua.

Fonte: O autor (2023)

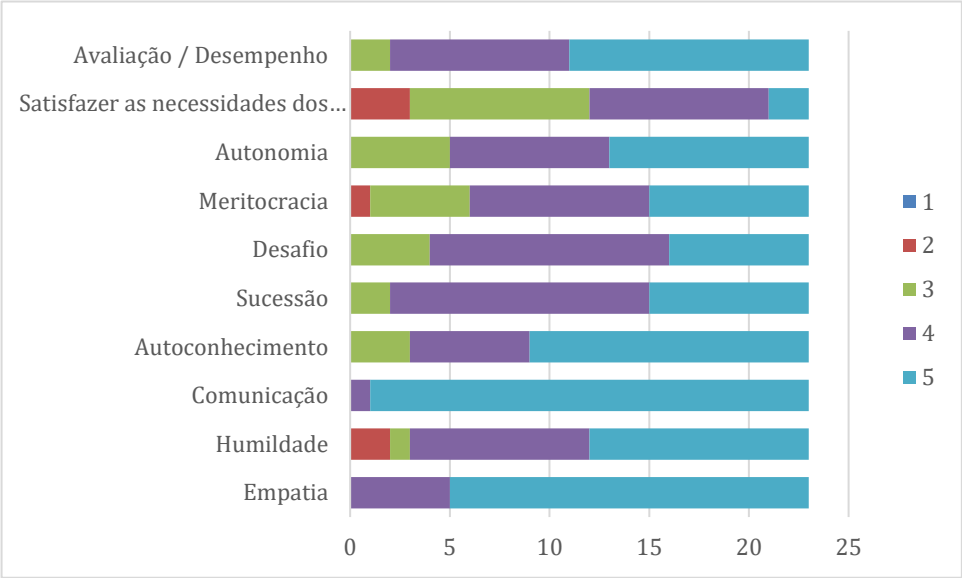
3.2 ELENCANDO AS COMPETÊNCIAS PROPOSTAS

Com as dez principais competências definidas no tópico anterior, foi desenvolvida e aplicada uma pesquisa em uma empresa de tecnologia, localizada na cidade de Juiz de Fora. A ideia principal dessa pesquisa foi elencar as principais características dentre as dez escolhidas e validar se realmente as quatro competências definidas pela literatura no capítulo 2 são de fato importantes no mercado de trabalho.

3.2.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA TIPO I

Nesta etapa, a pesquisa foi segmentada para apenas as repostas de pessoas que desempenham formalmente o papel da liderança. Foi possível obter 23 respostas, e os resultados são apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição dos pesos da pesquisa Tipo I - Barras

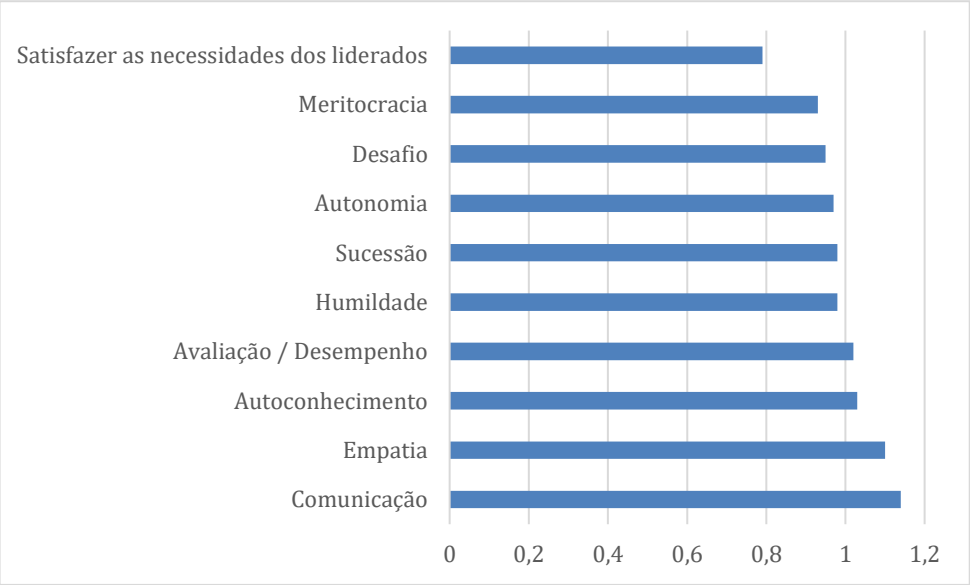


Fonte: O Autor (2023)

Com os dados obtidos da pesquisa, é possível perceber que, de acordo com a opinião dos líderes entrevistados, nenhuma das 10 características proposta para avalição é irrelevante, ou seja, nenhuma das características obteve nota 0.

Com o Gráfico 1, já começa a ser possível identificar algumas características que se destacam, porém a fim de normalizar e tornar a avaliação mais clara e objetiva, foi realizado um tratamento dos dados no qual foi multiplicado a nota pela quantidade de vezes que ela foi dada, realizado a soma total das notas para cada competência e, por fim, feita a divisão de todas as somas por 100, a fim de tornar a visualização mais clara. O resultado desse tratamento é apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Somatório das notas de cada competência - Barras



Fonte: O Autor (2023)

No Gráfico 2 é possível, com mais clareza identificar as características mais relevantes para os entrevistados, com destaque para: comunicação, empatia, autoconhecimento avaliação/desempenho e secessão, que formam o top 5.

Gráfico 3 - Somatório das notas de cada competência - Radar

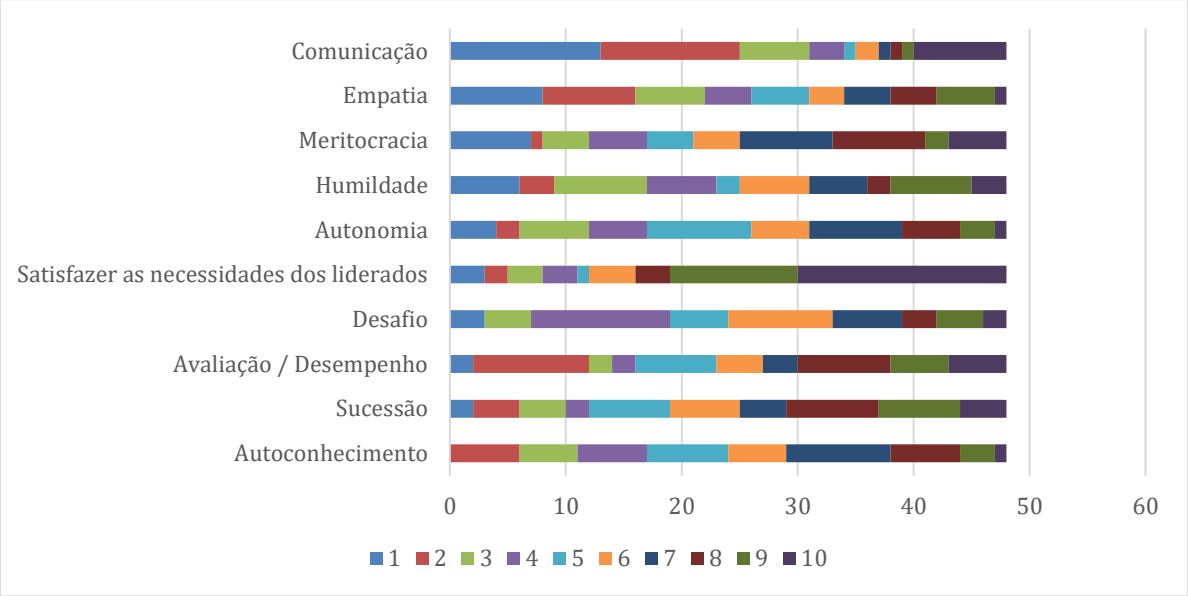
Fonte: O Autor (2023)

Por fim, o Gráfico 3 demonstra no formato de radar, a distribuição das notas totais de cada competência. Com esses dados, percebe-se que, dentre as 4 características elencadas no capítulo 2 – comunicação, humildade, empatia e autoconhecimento – 3 delas foram constatadas pelos entrevistados como características importantes para o desempenho da função, convergindo assim com a literatura.

3.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA TIPO II

A pesquisa tipo II foi segmentada com base na ótica dos liderados, possuindo um total de 48 respostas, cujo os resultados são apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição da priorização das competências Tipo II - Barras



Fonte: O Autor (2023)

Com os dados obtidos na pesquisa de tipo II, é possível destacar a importância que os entrevistados deram para a comunicação, sendo eleita 13 vezes a característica mais importante para o desempenho da função e 12, como a segunda.

Realizando um novo comparativo com as competências descritas no capítulo 2 – comunicação, humildade, empatia e autoconhecimento – novamente, 3 delas participaram do top 4 eleito pelos entrevistados como as características mais relevantes para o desempenho da função de um líder.

3.2.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É importante identificar que as 4 competências descritas no capítulo 2 - comunicação, humildade, empatia e autoconhecimento – sob a ótica dos líderes e dos liderados são sim relevantes para um bom desempenho da função de liderança em equipes de alta performance.

Vale também ressaltar que para os líderes, o podium foi formado por:

1. Comunicação;
2. Empatia;

3. Autoconhecimento

Já para os liderados, o top 3 for formado por:

1. Comunicação;
2. Empatia;
3. Meritocracia.

Perceba que comunicação e empatia, unanimemente, foram consideradas as características mais importantes por ambos os lados, o que corrobora com o fato do líder ser aquele capaz de entusiasmar e influenciar as emoções e atitudes de seus liderados em busca de um objetivo em comum.

O único ponto de divergência, entre as top 3 características, se deu no terceiro colocado, no qual os líderes sugerem o autoconhecimento, enquanto os liderados a meritocracia – para os líderes, a meritocracia se encontra na 9ª posição.

Olhando pela ótica psicológica das escolhas, essa divergência se torna plausível, já que os liderados, hierarquicamente falando, estão abaixo dos líderes e querem ter caminhos claros e transparentes para o seu crescimento. Esse caminho, através da meritocracia, é trilhado pelos próprios esforços e capacidades dos liderados, não dependendo de fatores externos para esse desenvolvimento. Com isso, possivelmente o liderado sugere a meritocracia como uma das melhores qualidades para um líder a fim de garantir esse caminho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho, é evidenciada a evolução do conceito de liderança, desde o surgimento das primeiras Teorias Administrativas, que explicam e embasam a transformação que esse tema vem sofrendo ao longo do tempo.

O trabalho evidencia a magnitude e a complexidade acerca do tema, bem como as diversas concepções de características relevantes para o desempenho da função. A liderança efetiva envolve a capacidade de se adaptar a diferentes situações, ser um bom comunicador, tomar decisões assertivas, desenvolver e capacitar os membros da equipe, além de ter inteligência emocional para lidar com desafios e conflitos.

Uma liderança forte e bem-sucedida é essencial para o crescimento e a sustentabilidade de uma organização, pois influencia a cultura, a motivação e o desempenho da equipe. Portanto, investir no desenvolvimento de habilidades de liderança é fundamental para indivíduos e organizações que desejam alcançar o sucesso e se destacar em seus respectivos campos.

Desenvolver habilidades de liderança é uma jornada contínua de aprendizado e aprimoramento. Através do autodesenvolvimento, da prática e do feedback, é possível aperfeiçoar as habilidades de liderança e se tornar um líder eficaz, capaz de guiar e influenciar positivamente aqueles ao seu redor.

Claro que o dia a dia foge um pouco da teoria, não existe perfeição. A função de líder é extremamente complexa. A todo momento há dificuldades que devem ser ultrapassadas, decisões difíceis que devem ser tomadas, conversas complicadas devem ser realizadas, sem falar da pressão que existe junto ao cargo. Por outro lado, os liderados também sofrem diariamente com quebras de expectativas, limitação de autonomia e mudanças constantes na organização. As competências descritas no presente estudo ajudam, e muito, o desempenho da função, mas o desenvolvimento deve ser buscado com constância e disciplina, para que cada vez mais, seja possível se aproximar da literatura.

Como sugestão para futuros estudos, a fim de aprofundamento do tema, temos:

- Expansão da aplicação da pesquisa para outras empresas de tecnologia que utilizem o conceito de equipes de alta performance em seu dia a dia;
- Expansão da pesquisa para outras empresas fora do ramo de tecnologia;

- Identificar, na pesquisa, se o tempo de experiencia no mercado de trabalho, e consequentemente a geração na qual o entrevistado se enquadra, influencia na seleção da relevância das competências;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Tradução de Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERGAMINI, C. **Liderança: a Administração do Sentido**. Rev. de Administração de Empresas São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114.

BRENNER, R. **The Use of Empathy.** Rev. Point Lookout v.6, n. 1, 2006

COVEY, S. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1994.

BEJARANO, V.; PILATTI, L.; DE LIMA, I. **Equipes de Alta Performance**. Rev. Tecnologia e Humanismo, v. 19, n. 29, 2005.

BURMESTER, H. L**iderança é uma Técnica que se Aprende e se Desenvolve Coletivamente; é uma Ferramenta de Gestão**. Rev. de Administração em Saúde. São Paulo, v. 19, n. 76, 2019.

BOBENRIETH, M.A. **Comunicação no hospital**. Rev. . Paul. Hosp. v. 19, n. 5, p. 23-9, 1971.

CARNEGIE, D. **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas**. Tradução de Lívia de Almeida. 1ª Edição. São Paulo: Sextante, 2019.

CARVALHAL, E.; DE ANDRADE, G.; ARAUJO, J.; KNUST, M. **Negociação e Administração de Conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COLTRO, A. **A Escola das Relações Humanas**. 2005. Disponível em: < https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3077155/mod_resource/content/1/A%20Apostila%2003.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2022.

CORRAL, T.; LINK, W. **A Liderança é Global: Crocriando um Mundo Mais Humano e Sustentável**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2012.

COELHO, F. das C. A.; SOUSA, R. B. de. **High-performance teams and the role of the leader in their construction and development**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 10, n. 3, p. e42310313216, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i3.13216. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13216>. Acesso em: 3 de julho de 2022.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DA CRUZ, C. A Importância da Motivação e da Liderança nas Organizações. Rev. Interfaces Científicas, Aracaju. v. 1, N.1 p. 73-79, 2012

DE SOUZA, Paula. **O Impacto das Pessoas nas Estratégias Organizacionais e a Influência da Liderança**. Orientador: Luiz Henrique Alves. 2018. 40. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2018.

DEL FIACO, J. L. M. **Das Relações Humanas a Importância do Fator Humano nas Instituições de Ensino Superior**. Rev. Administra-Ação n.3, 2006. Disponível em: <http://revistas.unievangelica.com.br/index.php/administracao/article/view/349/350>. Acesso em: 3 de julho de 2022.

DIAS, M.; BORGES, G. **Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público**. Rev. Eletrônica de Administração, v. 21(1), 200-221, 2015

DYER, W. G**. Equipes que Fazem a Diferença (Team Building): Estratégias Comprovadas para Desenvolver Equipes de Alta Performance**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2012

EBOLI, M. **O Papel das Lideranças no Êxito de um Sistema de Educação Corporativa**. Rev.. RAE. São Paulo, v.45, n. 4, p.118-122, set. 2005.

GRANT, A. **How Customers Can Rally your Troops**. Harvard Business Review. Jun/2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops>. Acesso em: 8 de junho de 2022.

GARNER; H. **Empatia: Habilidade de um Verdadeiro Líder**. Rev. Military Review p. 40-9, 2010.

GEORGE, J. M. **Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence**. Rev. Human Relations. v, 53 p. 1027-55, 2000.

GOMES, C.; XAVIER, L.; LEMOS, Z. **A Liderança e a Retenção de Servidores na Gestão Pública**. Rev. de Carreiras e Pessoas, v. 5, 34-73, 2015

HOLLANDER, E. P. **Leadership Dynamics - a Pratical Guide to Efectíve Relatíonshíps**. New York: Free Press, 1978.

HUNTER, J C. **O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: Conceitos, Princípios e Técnicas para Potencializar o Desempenho das Equipes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

KELLETT, J. B., HUMPHREY, R. H.; SLEETH, R. G. **Empathy and the Emergence of Task and Relations leaders**. Rev. The Leadership Quarterly, 17 (2), 146–162. 2006

KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança - Como Conseguir Feitos Extraordinários em Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1991

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

LUECKE, R. **Criando equipes**. Rio de Janeiro: Record, 2010

LEME, R**. Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: a Base para Remuneração por Competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016

MACEDO, Pedro. **Desenvolvendo um Modelo de Formação de Lideranças e de Fortalecimento de Cultura Organizacional para o Alcance de Resultados Consistentes**. Orientador: Luiz Henrique Alves. 2017. 65. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2017.

MUNDIM, M. **Estilos de Criar em Líderes Organizacionais**. Orientadora: Solange Wechsler. 2004.108 f. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciência da Vida. Pós-Graduação em Psicologia.

MAXIMIANO, A. A. C. Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. A. C. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, J. **Equipes de Alta Performance: Uma Análise da Literatura Sobre o Conceito de Equipes de Alta Performance**. Orientador: Leonardo Tonon. 2018. 32 f. TCC (Gradução). Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

OWEN, H. **Creating Top Flight Teams**. London: Kogan Page, 1996

PARKER, G. M. **A Nova Estratégia competitiva Team Players & Team Work: a Equipe e seus Integrantes**. São Paulo: Pioneira, 1994.

PEREIRA, A. **A Liderança Como um Fator de Diferencial Competitivo**. Rev. Negócios em Projeção, v.5 n.1, 2014

PINHEIRO, D. C. **O Papel do plano de Comunicação Preventivo em Momento de Crise na Organização**. 2005. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)–Faculdade de Informação e Comunicação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2005.

ROGERS, C. R. **A Way of Being**. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

ROSSÉS, G.; GELATTI, c.; SILVA, A.; PASSOS, L.; DO AMARAL, L. **Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: o Caso do Projeto Esperança/Cooesperança**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7. 2010, Rio Grande do Sul.

ROWAN, John**. A Guide to Humanistic Psychology: The Person-Centered Approach**. Rev. Association of Humanistic Psychology, 2001. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-guide-to-humanistic-psychology> Acesso em 14 de julho de 2022.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSCHI, M. **Competências, uma Base para a Governança Corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2017

SANTAELLA, L. **Matrizes da Linguagem e Pensamento: Sonora, Visual e Verbal**. São Paulo: Iluminuras, 2001

STONER, J.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

TAKAHASHI, R.T.; PEREIRA, L.L. **Liderança e Comunicação**. Rev. Esc. Enf. USP, v. 25, n. 2, p. 123-35, ago. 1991.

TADEUCCI, M. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE, 2009.

TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C.; FÁVERO, N.; MELO, M. R. A. da C. **Liderança e Comunicação no Cenário da Gestão em Enfermagem**. Rev. latino-am. enfermagem, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 77-82, dezembro 1998.

TURRIONI, J.; MELLO, C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1584116-Metodologia-de-pesquisa-em-engenharia-de-producao.html#show_full_text> Acesso em 24 de julho de 2022.

TONET, H.C. et al**. Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

ANEXO 1 – Exemplo de pesquisa Tipo I

Pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso - **O Impacto da Liderança em Equipes de Alta Performance**

Olá, muito obrigado por se propor a responder este formulário, será de extrema importância e ajuda para o meu Trabalho de Conclusão de Curso!
Meu nome é Luciano Bittencourt. Sou formando do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

Este formulário tem como objetivo captar as percepções de lideres e liderados de uma empresa de tecnologia na cidade de Juiz de Fora, à cerca do tema da Liderança e suas competências vitais para uma boa prática.

O atual formulário possui 2 partes, dividas da seguinte forma:
Parte 1: Informações básicas do participante e sua atuação frente ao tema proposto;
Parte 2: Perguntas específicas em relação ao tema de Liderança com base em sua função atual na empresa;

O preenchimento deste formulário é de maneira anônima e todas as informações preenchidas são de uso exclusivo do autor para análise e dissertação no Trabalho de Conclusão de Curso, e não serão compartilhadas com nenhuma fonte externa.

Qualquer dúvida fique a vontade para entrar em contato comigo:
E-mail: luciano.bittencourt@engenharia.ufjf.br
Celular/WhatsApp: (24) 9 8113-6753

luciano.bittencourt@engenharia.ufjf.br Alternar conta

Não compartilhado

Parte 1 - Informações Básicas

Qual a sua idade? *

- ◯ Até 18 anos
- ◯ 19 a 24 anos
- ◯ 25 a 34 anos
- ◯ 35 a 44 anos
- ◯ 45 anos ou mais

Qual o seu gênero? *

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino
- ◯ Prefiro não me identificar

Atualmente, você se enquadra em qual das funções abaixo? *

- ◯ Sou líder
- ◯ Sou liderado

Com base na sua experiência no cargo de liderança e gerenciamento de equipes, dê uma nota para cada uma das competência abaixo. Essa nota será em relação a sua visão do nivel de importância de cada tópico *

(Ex: Acredito que empatia seja crucial para exercer o cargo, logo, Nota 5)

Definicação das Competências:

EMPATIA - Se colocar na posição do liderado, buscando entender suas verdadeiras dificuldades e motivos de seus atuais resultados, sejam eles bons ou ruins;
HUMILDADE - Atribuir os méritos a equipe e assumir a responsabilidade quando algo não dá certo;
COMUNICAÇÃO - Estabelecer uma comunicação clara e objetiva para com os meus liderados, além de entender que é uma das competências chaves para um bom clima na equipe;
AUTOCONHECIMENTO - Refletir sobre os pontos fortes e fracos, para que, com base neles, seja possível elaborar o meu plano de desenvolvimento;
SUCESSÃO - Sempre que possível, formar futuras lideranças para que o bom resultado seja perpetuado;
DESAFIO - Criar desafios para a equipe, em busca de fomentar a criatividade e os tirar da zona de conforto;
MERITOCRACIA - Avaliar os integrantes da minha equipe com base única e exclusivamente em sua performance;
AUTONOMIA - Identificar a capacidade dos liderados e, com base nessa avaliação, dar autonomia para a execução de tarefas;
SATISFAZER AS NECESSIDADES DO LIDERADOS - Identificar as necessidades básicas dos liderados, deixando-os assim, o mais focado possível para desempenhar um bom trabalho;
AVALIAÇÃO / ACOMPANHAMENTO - Forneceder feedbacks de forma construtiva e em tempo da pessoa melhorar, além de marcar pontos de controle a fim de garantir a sua evolução contínua.

	1	2	3	4	5
SATISFAZER AS NECESSIDADES DO LIDERADOS	○	○	○	○	○
COMUNICAÇÃO	○	○	○	○	○
DESAFIO	○	○	○	○	○
HUMILDADE	○	○	○	○	○
AUTOCONHECIMENTO	○	○	○	○	○
SUCESSÃO	○	○	○	○	○
MERITOCRACIA	○	○	○	○	○
AVALIAÇÃO / ACOMPANHAMENTO	○	○	○	○	○
AUTONOMIA	○	○	○	○	○
EMPATIA	○	○	○	○	○

ANEXO 2 - Exemplo de pesquisa Tipo II

Pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso - **O Impacto da Liderança em Equipes de Alta Performance**

Olá, muito obrigado por se propor a responder este formulário, será de extrema importância e ajuda para o meu Trabalho de Conclusão de Curso!
Meu nome é Luciano Bittencourt. Sou formando do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

Este formulário tem como objetivo captar as percepções de lideres e liderados de uma empresa de tecnologia na cidade de Juiz de Fora, à cerca do tema da Liderança e suas competências vitais para uma boa prática.

O atual formulário possui 2 partes, dividas da seguinte forma:
Parte 1: Informações básicas do participante e sua atuação frente ao tema proposto;
Parte 2: Perguntas específicas em relação ao tema de Liderança com base em sua função atual na empresa;

O preenchimento deste formulário é de maneira anônima e todas as informações preenchidas são de uso exclusivo do autor para análise e dissertação no Trabalho de Conclusão de Curso, e não serão compartilhadas com nenhuma fonte externa.

Qualquer dúvida fique a vontade para entrar em contato comigo:
E-mail: luciano.bittencourt@engenharia.ufjf.br
Celular/WhatsApp: (24) 9 8113-6753

luciano.bittencourt@engenharia.ufjf.br Alternar conta

Não compartilhado

Parte 1 - Informações Básicas

Qual a sua idade? *

- ◯ Até 18 anos
- ◯ 19 a 24 anos
- ◯ 25 a 34 anos
- ◯ 35 a 44 anos
- ◯ 45 anos ou mais

Qual o seu gênero? *

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino
- ◯ Prefiro não me identificar

Atualmente, você se enquadra em qual das funções abaixo? *

- ◯ Sou líder
- ◯ Sou liderado

Ranqueie as competências abaixo com base no que você considera mais importante. *

Exemplo:
Acredito que empatia seja a competência **mais** importante, logo, nº1
Acredito que autonomia seja a competência **menos** importante, logo, nº10

OBS: Não repita as posições, ou seja, não coloque competências diferentes na mesma posição

Explicação das competências:

EMPATIA - Gosto quando o meu líder procura entender a minha dificuldade para execução da tarefa e se mostra preocupado em que eu a execute bem;
HUMILDADE - Gosto quando meu líder possui uma postura humilde, em que nem sempre ele possuí a razão e busca ouvir todas as opiniões;
COMUNICAÇÃO - Acredito que uma comunicação clara e objetiva é impressindível, além de entender que é uma das competências chaves para um bom clima organizacional;
AUTOCONHECIMENTO - Gosto quando meu líder consegue identificar os seus pontos fortes e fracos e busca os desenvolver, servido como modelo para a equipe;
SUCESSÃO - Gosto quando meu líder procura desenvolver seus liderados;
DESAFIO - Gosto de ser desafiado a todo momento e que me tirem da zona de conforto;
MERITOCRACIA - Gosto quando as recompensas são dadas unicas e exclusivamente com base no resultado entregue;
AUTONOMIA - Gosto de ter autonomia para desempenhar as minhas tarefas;
SATISFAZER AS NECESSIDADES DO LIDERADOS - Gosto quando meu líder se preocupa em satisfazer as minhas necessidades básicas, para que eu fique focado no desempenho de minha tarefa;
AVALIAÇÃO / ACOMPANHAMENTO - Gosto de receber feedbacks constantes para que eu evolua. Acho primordial também ter acompanhamento sobre o meu desempenho.

	1	2	3	4	5	6	7	
EMPATIA	○	○	○	○	○	○	○	(
HUMILDADE	○	○	○	○	○	○	○	(
COMUNICAÇÃO	○	○	○	○	○	○	○	(
AUTOCONHECIMENTO	○	○	○	○	○	○	○	(
SUCESSÃO	○	○	○	○	○	○	○	(
DESAFIO	○	○	○	○	○	○	○	(
MERITOCRACIA	○	○	○	○	○	○	○	(
AUTONOMIA	○	○	○	○	○	○	○	(
SATISFAZER AS NECESSIDADES DO LIDERADOS	○	○	○	○	○	○	○	(
AVALIAÇÃO / ACOMPANHAMENTO	○	○	○	○	○	○	○	(

ANEXO 3 – Termo de Autenticidade

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 06 de julho de 2023.

Luciano Bittencourt	201749031
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Luciano	16379647732
ASSINATURA	CPF

[1] LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.