

A importância do líder no ambiente organizacional e a influência das competências coletivas na gestão de pessoas

The importance of the leader in the organizational environment and the influence of collective skills in people management

Siderly do Carmo Dahle de Almeida¹
José Francisco de Assis Dias²
Willian Fernando Porto da Rocha³

Resumo

O líder é uma peça fundamental no ambiente organizacional para guiar os indivíduos e estimular as suas competências. Quando as competências individuais são determinadas o gestor utiliza a união dessas competências em prol de um bem comum, nascendo então, as competências coletivas que são uma grande influência na gestão de pessoas. A partir desta perspectiva, foram levantados dados com pesquisas significativas em um estado da arte advindas de diversas fontes bibliográficas: tais como livros, artigos, resenhas e revistas científicas. Salienta-se que tais fontes foram publicadas tanto de forma impressa quanto por meio da Rede de Computadores Internet. Este artigo é de natureza tanto exploratória quanto descritiva. Sendo que os dados coletados em livros foram avaliados de forma qualitativa, haja vista que se buscou apenas discutir as ideias e não quantificá-las. Os resultados levam a inferir que quando a organização se torna unida e com uma perspectiva em conjunto, o processo de desenvolvimento do trabalho torna-se ágil, eficiente, eficaz e menos desgastante tanto para o indivíduo quanto para a organização, obtendo resultados visivelmente positivos em todas as áreas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Líder e Competências Coletivas.

¹ Doutora em Educação e Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2012). Coordenadora dos Cursos de Pós-Graduação na área de Educação na modalidade a distância da Unicesumar; docente do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

² Doutor em Direito Canônico também pela Pontifícia Universidade Urbaniana (2005); doutor em Filosofia também pela Pontifícia Universidade Urbaniana (2008). Professor Adjunto da UNIOESTE, no Campus de Toledo-PR; professor Titular da UNICESUMAR, Maringá-PR.

³ Mestrando em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Unicesumar de Maringá. Professor mediador do curso a distância de Engenharia de Produção da Unicesumar, Maringá-Pr. Contato: siderly.c@gmail.com

Abstract

The leader is a fundamental part in the organizational environment to guide individuals and encourage their skills. When individual skills are given, the manager uses the gathering of those powers towards a common good, resulting in collective skills that are an important influence in people management. From this perspective, data were collected with relevant research from several bibliographical sources such as books, articles, reviews and scientific journals, either printed or available on the Internet. This article is both exploratory as descriptive, and the data collected in books were evaluated qualitatively, because it sought only to discuss ideas and not quantify them. The results lead the understanding of, when an organization becomes unified and with a common perspective, the development work process becomes agile, efficient, effective and less stressful for both the individual and the organization itself, with visible positive results in all areas.

Keywords: People Management. Leader and Collective Skills.

Introdução

Ainda não são conhecidos os motivos que se deram para que as pessoas se unissem em grupos para realizar uma determinada tarefa, porém, sabe-se que as compreensões de agregar valores em processos coletivos existem há muito tempo, desde quando o homem começou a utilizar o seu intelecto com fins laborais.

Assim, o homem começa a buscar em grupo a realização de objetivos que individualmente seriam impossíveis de serem alcançados. A velocidade da evolução tecnológica e organizacional transcende as atitudes isoladas do indivíduo, não é mais possível viver sem se relacionarem uns com os outros.

Observa-se que, a cada ano, o mundo está mais globalizado, as informações são transferidas de forma cada vez mais rápida e fácil. Nota-se que o conhecimento organizacional tanto implícito quanto explícito, também, vem evoluindo no decorrer dos anos.

A partir da década de 1980 as organizações sofreram grandes transformações devido à globalização e as consequências que essa evolução célere trouxe para o ambiente organizacional. A visão em relação ao capital humano tinha se modificado e as organizações que não conseguiram alterar esse paradigma sofreram terríveis consequências. Assim, desde a década de 1990, as instituições vêm olhando para o indivíduo não mais como um simples instrumento ou uma “máquina” que trabalha em troca de pagamento. Com um novo olhar humanista, os críticos propõem que as pessoas devam ser tratadas

como colaboradoras e parceiras Gil (2007). Segundo Chiavenato (2004), os indivíduos devem ser vistos como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais.

Com essa visão, então, alguns pesquisadores (tais como FLEURY, 2001; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; LENCIONI, 2002; WEICK, 1993) dizem que a maior vantagem competitiva no ambiente de trabalho não seria tecnológica, estratégica ou financeira, mas seria o trabalho em equipe. Verifica-se, então, a união entre os indivíduos é uma força impulsionadora e poderosa para o rendimento organizacional e que há grandes dificuldades para que se demonstre essas competências, muitas vezes por que as organizações não têm acesso às ferramentas, e é sobre essas ferramentas que demonstram a importância do líder no ambiente organizacional e as influências das competências coletivas na gestão de pessoas que se trata este artigo.

2 A gestão das pessoas no ambiente organizacional

Uma das principais e mais importantes ferramentas para o desenvolvimento das organizações são as pessoas. São elas que constituem todo o processo de produção tanto intelectual quanto de mão de obra, desde a criação do produto até o *feedback* do cliente, no pós-venda. São as pessoas que dirigem, controlam e operam para o progresso das empresas, e sua contribuição é indispensável. Para Chiavenato (2004 p. 58), “Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para o seu sucesso e continuidade”. Consequentemente, necessitam de um olhar diferenciado e estudado porque são muito importantes e complexas.

Conforme Maximiano (2011), o propósito da gestão de pessoas é cativar o colaborador produtivo, mantê-lo na empresa e garantir a harmonia no ambiente de trabalho. Esse objetivo não é aplicado somente ao indivíduo que já está integrado. Começa-se antes de a pessoa ser contratada e estende-se até seu desligamento. Os profissionais da área de desenvolvimento humano, citados na sequência, desfragmentam a gestão de pessoas em alguns tópicos fundamentais para uma atuação eficaz.

São eles:

* O planejamento de mão de obra é o primeiro passo para que o gestor controle o número de colaboradores que irão ser contratados e as suas respectivas funções. Também é muito importante para a designação de cargos por meio das competências que eles devem possuir.

* A próxima etapa seria o recrutamento e seleção. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 244), “O recrutamento abrange um conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.” Ainda de acordo com estes autores, “Seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente.” O gestor é o responsável pela localização e captação de pessoal com as habilidades referentes aos cargos da empresa.

*Posteriormente, vem o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores potencializando suas competências por intermédio de profissionais especializados em tais capacitações. Lacombe e Heilborn (2008 p. 244) dizem que “As empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores”.

*Após o treinamento e desenvolvimento das competências, o gestor avalia o desempenho dos colaboradores e definição de desempenho. Essa avaliação indica os pontos fortes e fracos de cada colaborador. Se o resultado da avaliação não for positivo, o responsável poderá encaminhá-lo para treinamentos e dar-lhe a oportunidade de aprimorar o seu desempenho. Uma análise sobre a remuneração é essencial, é aí que se define, conforme a possibilidade da organização, os pagamentos e todos os mecanismos que definem as recompensas pelo rendimento e trabalho do funcionário.

Em termos gerais a avaliação de desempenho faz parte necessariamente do processo de gerir pessoas. Pode-se dizer que desde o primeiro momento que se estabeleceu a primeira relação de parceria produtiva em hierarquia ou equipe horizontal ocorreu a necessidade de avaliar. [...] a avaliação de desempenho é parte do trabalho do gestor, tem uma metodologia própria, um desenvolvimento específico como instrumento de trabalho (XAVIER, 2006, p.51).

*É de suma importância que o encarregado da gestão de pessoas se preocupe com a higiene, saúde e segurança do colaborador; e em eventuais casos, de seus familiares.

* A realização de atividades de característica burocrática é voltada para a administração de pessoal, bem como registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo de serviço, preparação de folhas de pagamento e acompanhamento de carreiras.

* E por fim é necessário se atentar às funções pós-emprego, sendo elas as recolocações, aposentadorias e outros tipos de benefícios para ex-funcionários. Principalmente se, para reduzir os custos da organização, o gestor acaba optando pelo modelo *downsizing* de redução de gastos.

Poder-se-ia pensar que, já que ser demitido tornou-se quase corriqueiro, isso tornaria as demissões menos traumáticas para as pessoas. Porém, isso não é atestado por vários estudos sobre demissões, que mostram que os processos de *downsizing* trazem, em geral, consequências bastante dramáticas para os indivíduos (PLIOPAS, 2004, p 13).

O principal fator para um resultado positivo na aplicabilidade da gestão de pessoas é o ambiente de interação entre organização e o empregado, buscando um equilíbrio entre elementos racionais e não racionais, tendo como objetivo decisivo a eficiência e a eficácia. Para Barnard (1971, p. 286), “O indivíduo precisa ser eficaz (atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação) e ser eficiente (satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação)”.

2.1 A Influência do Líder para as Relações Interpessoais

Seria impossível organizar uma equipe sem alguém que guie e influencie as pessoas envolvidas para um denominador comum. Tomando as decisões e assumindo os riscos, o líder é o responsável por orientar os grupos, prever acontecimentos e arcar com consequências de suas ações. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 347), “Etimologicamente, liderar significa conduzir. Líder é o que conduz o grupo”, sendo conhecido como aquele que vai à frente, ele é a representação de “pessoas”, levando as suas características, ideais e pensamentos. O líder é aquele com o qual todos, de alguma forma, acabam por se identificar e respeitar.

Os líderes são agentes de mudança; em situações de desequilíbrio do ambiente a sua verdadeira importância vem à tona, tomando as rédeas em meio aos conflitos, acalmando os desesperados, motivando os desanimados e tranquilizando os enfurecidos.

Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma má localização pode ser mudada assim como o produto final ou o processo produtivo. Mas, uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p 348).

Todo líder pode ser administrador, porém, nem todo administrador pode ser um líder. Para liderar, o indivíduo deve ser capaz de ser uma influência ímpar para o comportamento de seus liderados, mostrando que todos são interdependentes. Esta relação mútua com os subordinados conquista-os e consequentemente depositam nele a sua confiança. Tal motivação identifica o grau de interesse para as necessidades do líder, distinguindo seus estímulos, o líder conhece as pessoas as quais ele pretende liderar (MAXIMIANO, 2011).

Quando o indivíduo pensa em uma maneira de persuadir os seus liderados, a maior ferramenta para convencê-los é a motivação. Segundo Maximiano (2009), a motivação é um processo que tem três propriedades: direção, intensidade e permanência. A direção é o alvo do comportamento que se motiva; a intensidade é o grau de força imposta pelos motivos que serão utilizados e a permanência é a durabilidade da manifestação da motivação.

É importante para o líder observar que a motivação de sua equipe depende de um estado psíquico de disposição; o seu grupo precisa estar interessado para realizar as tarefas da organização. Constata-se que um grupo está motivado quando se tem a clara visão de que está completamente entusiasmado para a realização do trabalho (MAXIMIANO, 2009).

As características do líder são definidas pelo seu comportamento. De acordo com Oliveira (2010), estas características são a conduta de apoio e a conduta diretiva. Na conduta de apoio, o líder detém a sua atenção para o relacionamento com o colaborador, focando a dimensão humana e emocional do indivíduo. A conduta diretiva se atribui à elaboração operacional e no desenvolvimento produtivo; o seu foco está no trabalho.

Ainda, segundo o autor, a partir do momento que estes comportamentos forem estabelecidos serão definidos então os estilos de liderança. Cada um desses estilos irá depender da maturidade de sua equipe, são eles:

Determinar: Esse estilo será empregado, segundo Oliveira (2010, p. 175), “quando o grupo de trabalho ainda não é bem conhecido pelo líder e a tarefa é nova e precisa ser mais conhecida pelos participantes”.

Persuadir: Por meio do diálogo, muitas vezes o líder atua de forma individual, explicando os detalhes dos processos que o seu subordinado precisará desenvolver.

Compartilhar: Atitude de conotação informal, sem muita preocupação com o ambiente de trabalho.

Delegar: Esse estilo se dá quando o líder está em uma equipe com um amadurecimento veemente, não necessita do esclarecimento do trabalho e não

é necessário mais motivar o relacionamento da equipe. Assim, o grupo acaba obtendo autonomia de suas próprias ações e utiliza-se a delegação.

O grupo é o espelho do seu líder, portanto, quando este tem ambições, necessidades e valores a serem alcançados, motiva os seus liderados com as metas estabelecidas. Para que o líder possa atuar em um grupo com excelência, além de definir o tipo de comportamento a ser tomado e os estilos de liderança, é necessário que saiba de alguns conceitos mencionados por Maximiano (2009):

- O grupo só pode ser liderado quando o líder tem o poder de persuasão para influenciar o seu comportamento.
- Liderança é cumprir um objetivo por meio de um grupo de pessoas. O indivíduo que tem o controle positivo, com resultados satisfatórios de seus comandados, em cada uma de suas finalidades é um líder.
- Quando se induz o grupo a um objetivo que por finalidade representa motivações, valores, necessidades, desejos expectativas e aspirações tanto do líder quanto da equipe, há uma verdadeira liderança. A genialidade do líder ocorre quando a sua influência torna o trabalho agradável, incentivando e motivando o grupo para essa positividade.
- Influenciando o grupo de forma coerente, o líder leva-o para uma visão oposta daquela que julga o trabalho como, por exemplo, um sofrimento e um martírio.

2.2 Competências

O estudo sobre competências é tema de abordagem de vários autores tanto no contexto organizacional quanto no individual. A evolução dos seus conceitos vem seguindo o movimento da história, da economia e da sociedade. Desde então vem se aprimorando no decorrer dos anos e a sua compreensão é fundamental para o desenvolvimento da organização a partir do indivíduo (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Prahalad e Hanel (1990), na perspectiva organizacional quando se refere à competência, fala-se de um conjunto de tecnologias, sistemas, habilidades conhecimentos e gerências existentes na empresa (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa... Acompetência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento (PARRY, 1996, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.19).

As competências são divididas, sobretudo em dois tipos: as básicas, que são vitais para a organização, tais competências são primordiais, pois se não as possui, não existe condições de se manter no mercado de trabalho; e as essenciais, que demonstram a diferenciação da organização no mercado. Tanto as básicas quanto as essenciais são fundamentais para a eficiência da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

As organizações desenvolvem as competências de seus colaboradores de acordo com as necessidades e objetivos do negócio. Conforme Nissebaum (2002), todas as competências surgem de um significado claro de suas táticas, por que elas definem onde a empresa deseja chegar, também agregando valor, como diferencial operacional de seus produtos pela intimidade que se tem com os clientes. A partir dessas táticas o gestor deve se preocupar em estabelecer os resultados desejados. Definidos os resultados, então, implementa-se a performance necessária para alcançá-los, utilizando as competências necessárias para desenvolvê-la.

Uma das melhores formas para desenvolver as competências dos colaboradores é criar um programa formando pequenos grupos, em que se desenvolvem por meio de *brainstorms*, e por essas discussões informais o indivíduo enxerga o que ele pode fazer de melhor.

Por meio da gestão por competência o processo não se torna tedioso como é nos programas de capacitação, havendo uma evolução da gestão do conhecimento nele. Desta maneira, o conhecimento, as experiências e as habilidades são trocados entre os setores.

2.3 Análise da Perspectiva Teórica das Competências Coletivas

De forma primitiva a perspectiva da competência era totalmente individual, não se partilhava conhecimentos e por egoísmo ou medo de perder a sua posição na organização dispersava-se a oportunidade de dinamizar o ambiente organizacional (COELHO, 2012).

Não basta, porém a competência individual. Tarefa tal tem de ser coletiva, para se evitar discussão, e para que as conclusões tenham responsabilidade ampla e, portanto, mais autoridade que uma voz insulada, por mais alto que sonhe (FIGUEREDO, 1913, p. 235).

A partir da década de 1990, as competências coletivas tornam-se muito valorizadas, sendo que muitos autores começam a elaborar estudos, artigos e livros sobre o tema. Observam-se, então, diferentes elaborações para entender

quais são os mecanismos da competência coletiva. Veem-se, assim, dois âmbitos interdependentes, porém, distintos.

Primeiramente, é que as competências coletivas podem ser observadas como um conjunto prático, complementando a concepção de competências organizacionais em uma perspectiva funcional (RUAS, 2000). Posteriormente, as competências coletivas são definidas como a capacidade de um conjunto de pessoas ou atores sociais, que fazem parte de uma empresa e se relacionar em um meio coletivo (BOTERF, 2003; ZARAFIAN, 2001).

Entende-se, então, que o estudo das competências coletivas baseia-se na visão pluralista. Trabalhando em grupo há menos desgaste e conseguem-se melhores resultados.

Segundo Weick (1993), toda base da competência coletiva se encontra em um processo chamado *sensemaking*, isto é, a capacidade do grupo de valorizar a ação. A ideia original de *sensemaking* é assegurada pela convicção de que “a realidade é uma realização contínua que para ordenar e entender retrospectivamente o que ocorre [...] *Sensemaking* enfatiza o que as pessoas tentam raciocinar para si mesmos e para os outros” (WEICK, 1993, p. 635).

Com esse conceito, discorre-se que a formação da característica do grupo faz parte do processo de *sensemaking*. Essa característica é formada nos processos de relação com as pessoas quando se dá o sentido para a ação. De acordo com Weick (1993), o *sensemaking* pode ocorrer em três condições:

Intersubjetiva: quando a relação entre os indivíduos cria o sentido da ação, quando a interação cria um nível igualitário de sentimentos, pensamentos e intenções.

Genérica: é o momento em que o sentido da ação baseia-se em rotinas, regras e normas, assim, substituindo os processos de interação para alcançar o desenvolvimento coletivo agregado ao sistema.

Extrasubjetiva: dá-se ao momento em que o grupo alcançou o maior nível de cumplicidade destinado ao alcance do sentido da ação comparando-se a uma noção cultural na organização.

O fundamento do processo de *sensemaking* é o sentido que se dá às ações do grupo. Sendo assim pode ser considerado como não reflexivo, aprendendo com experiências anteriores e coletivas a como agir em ambiente organizacional.

Em contrapartida, Weick e Roberts (1993) descrevem que a estrutura não é o ator principal que confere sentido às ações do grupo, mas sim a atitude reflexiva e o raciocínio no momento de agir, como o resultado de uma intencionalidade. As experiências individuais compartilhadas fazem parte do

processo de *sensemaking*, de maneira que, se observa grande relevância para o desenvolvimento de uma coletividade concreta, da maneira de “o saber-como, o conhecimento tácito, as nuances, as sequências, as causas múltiplas, as relações de meios e fins e sequência estarem vinculados a uma memorável trama” (WEICK; ROBERTS, 1993, p.368). As atitudes das pessoas são consequência de sua atenção, culminando em um “espírito coletivo”, demonstrando, assim, um modelo de comportamento grupal.

Na concepção de Hanson (2003), a iniciativa da competência coletiva está nas vontades e na razão e não em uma produção instrumental e automática. O autor argumenta que as ações coletivas implicam a intersubjetividade entre os membros do grupo. A intersubjetividade nada mais é que a maneira em que cada membro do grupo atua em seus trabalhos, com conhecimentos adquiridos em pluralidade permitindo que membros do grupo estejam aptos para trocar as suas funções entre si.

Para que exista uma cumplicidade entre os membros do grupo e um “espírito de união” é muito importante que sempre haja momentos de interação criativa e até mesmo extratrabalho, assim, a ação acaba se tornando intencional, maleável e prática tanto para os membros da equipe quanto para os respectivos gestores.

Para Hanson (2003), assim como para Weick (1993), o processo de *sensemaking* é de suma importância para o desenvolvimento das competências coletivas. Para o autor, quando o processo é exercido o resultado é uma visão de grupo. O sentido se define a partir de alguns aspectos essenciais como expressões, locuções e representações que direcionam o processo de *sensemaking* e também apontam o seu limite, com o “espírito de união” que será a consequência do *sensemaking*.

Os elementos que se destacam como indispensáveis no desenvolvimento das competências coletivas são o tempo e o espaço. O tempo é o elemento que define a experiência para o desenvolvimento da competência hábil. E através do espaço ocorre a relação interpessoal. Para existir essa ação, é necessário que haja a junção desse tempo e espaço conciliando a habilidade individual e a relação interpessoal. Pode-se dizer que, quando isso ocorre, vê-se a evolução como ciclos de desenvolvimento grupal temporal. Em cada um desses ciclos a competência coletiva se torna mais aperfeiçoada e intensa. “Eles aprendem a como interagir com cada um e compartilhar ações e fluxos de processos” (HANSON, 2003, p. 7). A perspectiva de Hanson (2003), de acordo com Frohm (2002), as competências coletivas acontecem sobre dois fundamentos:

Lógica interativa: é quando os indivíduos interagem, trocam conhecimentos e resolvem problemas em grupo, nessa situação são respondidas perguntas do tipo “o que fazer?”

Lógica inter-relacional: acontece quando os indivíduos inter-relacionam-se após iniciar o seu trabalho, nesse momento as perguntas serão do tipo “como fazer?”

Esses dois fundamentos relacionados fazem parte do ciclo de suporte e desenvolvimento das competências coletivas.

Aprimorando a definição de espaço concebida por Hansson (2003), Frohm (2002), para grupos remotos, como por exemplo, em organizações multinacionais, sugerindo reuniões alternadas para o desenvolvimento do processo de *sensemaking*, conseqüentemente das competências coletivas. É de suma importância que os objetivos sejam pré-estabelecidos como um tipo de medida da existência da competência coletiva.

A partir dessas referências, salientam-se na figura a seguir os principais componentes das competências coletivas:

Quadro 1 – Elementos das competências coletivas

ELEMENTOS DAS COMPETENCIAS COLETIVAS		
Processo de sensemaking	Estrutura de papéis	Weick (1993)
	Representação do sistema	Weick e Roberts (1993)
	Interação	Hansson (2003), Frohm (2002)
Níveis de sensemaking	Intersubjetivo (interação)	Weick e Roberts (1993), Frohm
	Genérico (normar, regras e rotinas)	Weick (1993)
Bases para a ação	Reflexiva ou intencional (a partir da interação)	Weick e Roberts (1993), Frohm (2002), Hansson (2003)
	Não-reflexiva ou habitual, baseada em rotinas	Weick (1993)
Lógica de desenvolvimento	Interação	Frohm (2002)
	Inter-relação	
Dimensões	Tempo	Hansson (2003), Frohm (2002)
	Espaço	
Composição	Competências Práticas	Hansson (2003)
	Competências Interpessoais	
Identidade do grupo		Weick (1993), Hansson (2003)
Visão Compartilhada		Hansson (2003)

Fonte: Adaptado de BONOTTO, Fernanda; BITENCOURT, Claudia Cristina (2006)

Segundo Lencioni (2002), existem cinco atitudes que definem os membros de equipes verdadeiramente unidas:

- Confiar uns nos outros.
- Sempre compartilhar as suas ideias sem qualquer julgamento.
- Compromisso designado pelo gestor.
- Todos se responsabilizam como o grupo e não culpam ninguém quando os planos não dão certo.
- Concentração na realização dos resultados coletivos.

Para obter resultados, as equipes precisam se fazer algumas perguntas que condizem com as atitudes que tomam, dessa forma, Fleury (2013) elaborou um *check-list* com as principais itens que devem ser utilizados para uma autoavaliação:

- Clareza dos propósitos e os escopos.
- A qualidade de comunicação.
- A capacidade do grupo quando a encontrar e resolver contratempos
- A capacidade do grupo de resolver os conflitos internos e externos.
- Nível demotivação da equipe.
- Confiança dos membros do grupo.
- Cooperação do grupo.
- Forma criativa das equipes resolverem os seus problemas.
- A superação de adversidades, como a perda de clientes e dificuldades nas vendas.
- Aceitação de derrota pelo grupo para posterior superação.
- Relacionamento interpessoal.
- O objetivo do grupo é obter resultados e resolver problemas.

Para formar uma equipe de sucesso, é necessário ter o melhor aproveitamento possível, nesses quesitos, é fundamental ter os objetivos bem definidos. A busca para a realização das tarefas tem de ser feita de forma coletiva, construindo passo a passo, mas buscando o resultado, pela unidade e disciplina dos envolvidos, dessa forma, a equipe obtém resultados satisfatórios.

A partir do problema que se tem e as dificuldades de se desenvolver a união e explorar as competências coletivas se define a seguinte metodologia para a busca de um resultado positivo para essa deficiência:

3 Metodologia

Neste , foi adotada a forma exploratória, pois se propõe apresentar a situação, tal como se encontra nos materiais estudados. Segundo Gil (1999), o objetivo primordial é conhecer os fenômeno ou fatos novos em pesquisas anteriores ainda que não se tenha chegado a uma resposta definitiva.

As pesquisas bibliográficas de análise teórica têm como foco organizar e demonstrar os elementos das competências coletivas buscando autores conceituados nos assuntos pertinentes, fornecendo o suporte para o entendimento do tema.

No delineamento da pesquisa, define-se qual é o melhor método a ser utilizado para a realização do trabalho científico. Diante das classificações expostas por Gil (1999), foi adotado como método para realização desta pesquisa o estudo pautado em autores já renomados que tratam os assuntos citados anteriormente na fundamentação teórica.

Os dados foram coletados por meio de fontes bibliográficas, advindas de livros, periódicos, publicações especializadas e sites da *Internet* que tratam do assunto.

Em relação à análise dos dados, para Gil (1999) tem a finalidade de organizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto. Portanto, para proceder à análise de dados, utilizou-se da abordagem qualitativa, uma vez que os autores discutem apenas os resultados advindos dos autores pesquisados sem levar em conta dados quantitativos e estatísticos.

Os resultados levam a inferir que quando a organização se torna unida e com uma perspectiva em conjunto, o processo de desenvolvimento do trabalho torna-se ágil, eficiente, eficaz e menos desgastante tanto para o indivíduo quanto para a organização, obtendo resultados visivelmente positivos em todas as áreas.

4 Análise do arcabouço teórico

Para o melhor aproveitamento de cada uma das atividades, sem deixar de se comprometer com a importância do indivíduo, o gestor geralmente pesquisa e obtém conhecimento em diferentes áreas como, por exemplo, a psicologia e a filosofia. É necessário que se conheça as necessidades individuais de cada um e como lidar com comportamentos diferentes para que haja equilíbrio e otimização dos resultados.

A união e a conciliação entre o gestor e suas equipes de forma funcional, fixa-se predominantemente nos meios administrativos. A busca por meios de crescimento profissional e pessoal, talento, competência, *know-how* etc., acabam de certa forma criando um laço entre gestor e subordinado na busca de alcançar esses objetivos. Desta maneira, concebe-se uma conscientização de cada indivíduo ao ponto que vão crescendo as suas responsabilidades por sua evolução individual e coletiva. Os colaboradores estando completamente conectados com os empreendimentos da organização por meio do gestor deixam para traz as atitudes não planejadas e momentâneas, permitindo a previsão de possíveis acontecimentos, tanto prejudiciais quanto favoráveis aos negócios.

Para que haja uma interação perfeita conta-se com a ação do líder, pois a equipe necessita ser norteada e coordenada para tais atividades e projetos. O líder é o maior agente de transformação do grupo. As principais “armas” que o líder pode ter são os indicadores de atitudes de motivação, apontando o caminho e dando uma perspectiva para os seus subordinados, ele mantém a equipe unida e harmoniosa, conseqüentemente, maiores rendimentos e resultados positivos serão obtidos.

Com a valorização do indivíduo, o melhor aproveitamento de suas competências e experiências conciliadas com a ação do líder, culmina-se em um processo de unificação da equipe, trocando informação, aprendizado, conhecimento e autoconhecimento.

Quando a equipe se torna unida, sua capacidade de encontrar solução para problemas é muito mais ágil e eficaz, pois conhecem os pontos fortes e fracos de cada indivíduo em particular, e aprendem a usar essas ferramentas para o crescimento. Quando os membros da equipe reconhecem que são limitados se tornam construtivos e sinérgicos porque admitem que não seja possível fazer tudo sozinho e quando se ensina também se aprende.

5 Conclusão

A partir das reflexões acima, conclui-se que por meio de um novo pensamento, a habilidade de gerir pessoas torna-se um dos mais importantes componentes da administração contemporânea. O contexto do aprendizado sobre gestão de pessoas é ágil e variável ao mesmo tempo. O estudo e o desenvolvimento das aptidões, por se tratar de indivíduos com cultura e educação diferentes, é complexo, porém, seus resultados são satisfatórios.

A partir da ligação entre a dimensão racional e emocional das pessoas envolvidas na gestão, encontra-se o comportamento humano ideal para o sucesso da organização. Os conhecimentos de habilidades, valores e necessidades das pessoas são cruciais para a organização, cabe ao líder (gestor) identificar tais comportamentos variados e encaminhá-los para áreas e cargos mais pertinentes a determinados hábitos, atitudes e costumes. Tem-se como dever do líder, também, manter a equipe unida e motivada, evitando qualquer tipo de atitude que atrapalhe o bom desempenho e a harmonia do grupo a ele confiado.

Atualmente as empresas de sucesso tem uma profunda preocupação com o seu capital humano, valorizando-os, descobrindo que ao valorizá-los, estão levando o seu próprio patrimônio à prosperidade, aprimorando os seus próprios processos internos, alcançando a excelência em qualidade e benefício sem suas tarefas, produtos e serviços. Levando todo esse processo a culminar no fator principal que é a satisfação do cliente, parte crucial da competitividade empresarial.

No momento que há valorização do ser humano, se busca uma construção de um ideal comunitário, integrando talentos, unindo competências e melhorando ainda mais os pontos fortes de cada indivíduo. Admitindo as ideias dos companheiros de equipe, se formam as competências coletivas e a sua potência se baseia em pensamentos distintos, porém, utilizados em favor de uma causa comum.

Nota-se que as competências coletivas são e serão cada vez mais necessárias para as organizações alcançarem seus objetivos, por isso acredita-se que podem ser realizadas pesquisas futuras na área, pois, o seu conceito é um tema relevante para a administração e para gestão de pessoas.

Referências

- BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. *Revista RAE*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BOTER, Guy Le. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

- COELHO, Fernando. *Competência coletiva*. 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/tbG9cv>>. Acesso em: 15 jun. 2014.
- FIGUEIRERO, Cândido de. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/CtjdVv>>. Acesso em: 15 jun. 2014.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias de formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FLEURY, Suzy. *Check-list do bom trabalho em equipe*. 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/5537q2>>. Acesso em: 15 jun. 2014.
- FROHM, Cecilia. *Collective Competence in an Interdisciplinary Project Context*. 2002. 126f. Dissertação (Economics, Business Administration)- International Graduate School of Management and Industrial Engineering, Linköping University, Sweden, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- HANSSON, Henrik. *Kolektiv Kompetens*. Sweden: Göteborg University, 2003. Disponível em: <<http://www.viktoria.se/~henrik/summary.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2014.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- _____ ; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LENCIONI, Patrick. *Os 5 desafios das equipes*. São Paulo: Elsevier-Campus, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- NISSEMBAUM, Hugo. *Como desenvolver competências organizacionais*. Disponível em: <www.canalrh.com.br>. Acesso em: 01 Out. 2002.
- OLIVEIRA, Marcos A. *Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PLIOPAS, Ana Luísa Vieira. *Os sentidos da demissão: os sentidos que demissores e profissionais de recursos humanos atribuem ao processo de downsizing*. 2004. 205f. Dissertação (Mestrado em administração de Empresas)- Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

RUAS, Roberto. *Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

WEICK, Karl. The Collapse of sensemaking in organizations: the Mann gulch disaster. *Administrative Science Quaterly*, v. 38, n.4, p. 628-652, 1993.

_____; ROBERTS, Karlene. Collective mind in organization: heedful interrelating on. *Administrative Science Quaterly*, v. 38, n. 3, p. 357-381, sep. 1993.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. *Gestão de pessoas na prática*. São Paulo: Gente, 2006.

ZARAFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido em: 28/06/2016

Aprovado em: 03/09/2016