

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

ORGANIZADORES



GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES
NAS ORGANIZAÇÕES

LESTU
Publishing Company

REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI
FSA**

Organizadores:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Diagramação:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Ana Kelma Cunha Gallas

Capa e Edição de Arte:

Luís Fernando Silva Monteiro

Supervisão Editorial:

Edson Rodrigues Cavalcante

Conselho Editorial

Ana Kelma Cunha Gallas
Benigno Soares dos Reis Filho
Denise Juliana Bezerra de Pontes
Barbosa
Edson Rodrigues Cavalcante
Elizete Alves de Oliveira
Indira Gandhi Bezerra de Sousa
Izabel Herika Gomes Matias
Cronemberger
Jair Bezerra de Castro Júnior
Lessandra Ribeiro Carvalho
Luiz Carlos Alves Marinho
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**EDITORA LESTU**

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista,
2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300,
Brasil.

Contato: editora@lestu.org | site: www.lestu.com.br |

Whatsapp: (11) 97415.4679

Imagens da obra: Canva (Creative Commons)

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484g

Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). – 1ª Edição. – Teresina: Lestu, 2023.

296 p.

ISBN: 978-65-85729-02-4

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-02-4

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Gestão de Conflitos. 6. *Outplacement*. I. Organizadora (es). II. Título. III. Localidade.

CDD: 658.

Índices para catálogos sistemáticos:

Administração: Gestão de Pessoas.

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Isaias Pereira Matos Pinho
Keyla Maria Farias Coutinho Costa
Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

RESUMO

Diante do novo cenário que vem se formando no mundo, observa-se que as empresas vêm buscando cada vez mais uma forma de conduzir seus negócios com o propósito de obter um melhor desempenho, com máxima segurança e custos reduzidos. Com isso, a forma de gerir pessoas vem sofrendo transformações, onde o líder precisa estar preparado para trabalhar sua equipe com foco na missão, visão e valores de sua organização. O presente artigo tem como objetivo mostrar o papel do líder na transformação de uma equipe normal em uma equipe de alto desempenho, trazendo para a organização uma redução de custos, ganho de produtividade e tornando o ambiente de trabalho um lugar onde os membros da equipe tem participação ativa, tanto na tomada de decisão quanto na execução de suas atividades, onde os membros são conscientes da importância de seu papel para o atingimento de resultados, incentivando assim, a diversidade na equipe e na harmonia do grupo para trabalhar em prol de atingir suas metas. Foi utilizada neste trabalho uma pesquisa bibliográfica, com base em revisão de literatura sobre o tema abordado.

Palavras-Chave: Equipe de Alta performance; Liderança; Cultura.

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento da pandemia veio à tona uma nova realidade mostrando como as pessoas estão interligadas. Essa transformação atingiu, também, as organizações, ligando as

empresas a uma busca por resultados mais enxutos, seguros, com desafios que afetam diretamente seus colaboradores, onde seus membros absorvem essa carga em busca de atingir suas metas, ocasionando muitas vezes conflitos, que ocorrem por falta de engajamento, contribuindo diretamente na perda de capacidade produtiva, com diversos colaboradores, em estado de esgotamento mental e físico, por não conseguirem lidar com tantas tensões.

Diante disto as organizações ao longo do tempo estão investindo em seus colaboradores, trazendo para o ambiente empresarial diversas ferramentas de engajamento e ao mesmo tempo capacitando cada vez mais eles, transformando o líder num elo capaz de alinhar a diversidade do grupo à missão, à visão e aos valores da organização, com as características da equipe de alta performance. Segundo Edgar Schein (2009), muitas vezes essas transformações ocasionam nas organizações uma mudança de cultura, que é um fenômeno complexo que serve como matriz para que os indivíduos de determinado grupo ajam de maneira esperada. A cultura pode ser entendida como um hábito adquirido por meio de valores, crenças e significados dentro de determinado grupo.

Refletindo sobre essas questões constata-se que as pessoas estão sempre em transformação, aprendendo constantemente, abertos a novas descobertas e sobre como são influenciados pela cultura na qual fazem parte. Verifica-se que os comportamentos também são variáveis e altamente influenciados pelo contexto em que estão inseridos. Para Kotter (2013) existem três instituições que influenciam a trajetória dos seres humanos na vida: a Família, base que forma a matriz de valor do indivíduo e, portanto, exerce alta influência sobre o comportamento; a Escola onde se coloca em prática o que os indivíduos aprendem em família; e o Contexto profissional que exige diferentes competências e habilidades emocionais.

Neste trabalho a liderança é definida como a base para a construção de equipes de alto desempenho, buscando entender

as características culturais, o perfil dos integrantes e os atributos emocionais e cognitivos dessas equipes, pois quando a liderança cria uma afinidade entre a empresa e os seus colaboradores, acontece um fortalecimento das equipes, bem como a satisfação dos indivíduos que integram no time.

Nesse sentido, é importante entender a cultura das equipes de alto desempenho, que possuem algumas características importantes como a relevância que dão ao objetivo do grupo (significa saber a importância do objetivo ao qual se está buscando. Aqui, entram competências como determinação para entendê-los e ter perseverança para alcançá-los), o perfil dos integrantes (se os indivíduos que fazem parte daquele time possuem as características de equipes de alta performance), a matriz de valores (são os valores de cada indivíduo que, por sua vez, são altamente moldados pelas três instituições principais: família, escola e trabalho) e métodos e processos utilizados pela equipe (para a formação de equipes de alto desempenho, o método 3M é importante, pois pressupõe melhor desempenho; máxima segurança e mínimo esforço).

Neste contexto o presente trabalho visa expor como desenvolver uma equipe, solucionando as externalidades dos conflitos, analisados os conceitos abordados e apresentando estratégias possíveis para que o líder contribua na transformação dessa simples equipe em uma equipe de alta performance.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Chiavenato (1994) classificou a liderança como uma influência exercida em um determinado grupo social, em determinada situação, dirigida por um processo de comunicação humana para atingimento de objetivos específicos.

Chiavenato (2006) relata que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana e nas funções da

administração. Para liderar é preciso que o administrador conheça a natureza humana e saiba conduzir as pessoas. Chiavenato (2006) demonstra algumas habilidades do líder, como a facilidade em solucionar problemas e conflitos, habilidade de delegar responsabilidades aos outros, habilidade de interpretar objetivos e missões, habilidade de estabelecer prioridades, habilidades de planejar e programar atividades em equipe, facilidade em supervisionar e orientar pessoas.

O papel do líder é desenvolver suas equipes para atender as expectativas do mercado, que exige, segundo Teixeira (2005), um trabalhador com mais conhecimento, criatividade, inovação, flexibilidade e aptidão para atuar de forma interdependente, interdisciplinar, multifuncional e com maior autonomia.

O papel do líder vai além do termo que damos, muitas vezes, de “Chefe” e de acordo com Chiavenato (2014), ele se torna um modelo, um guia, um orientador para seus liderados, deixando cada vez maior a diferença existente entre os termos chefe e líder:

Quadro 1: Diferenças entre Chefe e Líder

CHEFE	LÍDER
Inspiram medo	Inspiram entusiasmo
Crítica	Ensina
Demonstra orgulho	Demonstra humildade
Diz “eu”	Diz “nós”
Cobra que se chegue no horário	Chega antes de todos
Conduz pessoas	Orienta pessoas
Usa autoridade	Usa empatia
Aponta culpado por um problema	Busca resolver o problema
Ordena	Ouve e pede
Conduz	Aconselha

Fonte: Chiavenato (2014)

A liderança também pode ser definida, segundo Chiavenato (2006), como a capacidade de influenciar grupos para alcance de suas metas. Essa habilidade de liderar pode ser algo

que já nasce com o indivíduo, chamado de “líder nato”, ou simplesmente ser desenvolvida em meio acadêmico.

White (2007) afirma que:

A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. É saber quando se deve ser racional, decisivo e até sangue-frio e quando não o ser, isto é, ser sangue-quente, participativo e amável, é um grande desafio para o Líder (WHITE, 2007, p. 3).

Ervilha (2008) destaca a existência de três tipos de liderança:

O Líder Nato: já nascem com as características e com o dom da liderança, tendo em suas atitudes tudo que o caracteriza como um líder;

O Líder Capacitável: Precisam ser treinados, não possuem naturalmente as características, mas tem habilidades que podem desenvolver;

O Líder formidável: já nascem com as características de um líder nato e, mesmo assim, ainda treinam com dedicação.

Cada pessoa tem sua forma de liderar, cada qual com suas características e para Chiavenato (2000) existem três estilos de liderança:

Estilo Autocrático: Onde o grupo não participa da definição das diretrizes, apenas o líder determina as técnicas para a execução das tarefas de modo imprevisível para o grupo, seu papel é dominador;

Estilo Democrático: O líder estimula o debate no grupo sobre as diretrizes, as divisões das tarefas são realizadas pela equipe, o líder é objetivo;

Estilo Liberal (Laissez-Faire): O líder tem participação mínima, deixando as decisões por conta da equipe, sua participação será apenas se solicitada pela equipe.

Para Ervilha (2008) qualquer pessoa pode ser um líder devendo estar preparado para lidar com mudanças no ambiente,

a fim de superar desafios, propor novas ideias para melhorar os processos e atingir as metas.

Como se pode observar, o tema liderança nas organizações foi bastante abordado ao longo dos anos, onde os estudos procuravam, inicialmente, identificar quais as características, comportamentos e estilos que melhor identificavam um líder, e anos depois passaram a predominar abordagens contingenciais e situacionais, e já nos anos 80 começam a surgir novas abordagens sobre liderança:

Liderança dos traços: concentrada na qualidade das características pessoais que destacavam os líderes dos outros, como por exemplo: a autoconfiança, a integridade, a honestidade e o desejo de poder. (BERGAMINI, 1994).

Abordagem dos estilos: enfatizou os comportamentos e estilos dos líderes. Chamou a atenção para a importância dos gestores terem um estilo de liderança direcionado para as necessidades e as características dos seus liderados. Observou-se nela a preocupação com a relação líder-liderado. (BERGAMINI, 1994).

Abordagem contingencial: possuía uma característica multidimensional. Enfatizava o papel da liderança na busca por resultados. Para Fiedler (1967) a eficácia do estilo do líder dependia de muitas variáveis como, por exemplo, a relação líderes-liderados e da estrutura das tarefas.

Entre os anos de 1980 e 1990, novas abordagens passaram a caracterizar o líder como uma pessoa que trabalha o meio organizacional como reflexo de como ele caracteriza a missão e os valores da organização (BRYMAN, 1996). As novas abordagens destacam a liderança como um fenômeno complexo, que envolve a ligação existente entre o líder, os liderados e toda a organização em que atua (WALDMAN; JAVIDAN; VARELLA, 2004).

Para House e Howell (1992), entre as muitas abordagens que surgiram sobre liderança, vale destacar as abordagens carismática, transformacional e visionária por possuírem

semelhança no modo como os líderes se relacionam com seus liderados:

A Abordagem Carismática: focaliza o comportamento do líder, suas habilidades visionárias, sua capacidade de inspirar, sua comunicação e o comportamento dos seus seguidores ao tentar superar as expectativas do líder na realização das tarefas (HOUSE; HOWELL, 1992).

A Abordagem Transformacional: torna as tarefas atrativas para os seus liderados por meio de estímulos que geram sentimento de comprometimento para alcance de seus objetivos. (BASS; AVOLIO, 1993).

A Abordagem Visionária: Tem foco em planos há longo prazo através da criação de uma cultura eficiente, onde o líder corre riscos e influencia o grupo em um mesmo direcionamento. (KANTABUTRA; AVERY, 2006).

Segundo Berson et al. (2001) as abordagens carismática e transformacional possuem na inspiração um componente que gera entusiasmo aos colaboradores como semelhança na abordagem visionária. Ambas acreditam que a visão no futuro seja a principal característica que motiva os colaboradores no atingimento de suas metas. Já para Masood et al. (2006) a liderança transacional é bastante importante, se destacando nos conceitos que auxiliam os colaboradores a manterem o foco no alcance dos objetivos, onde líder trabalha a motivação da sua equipe, ajudando-os a alcançar seus resultados:

A Liderança Transformacional é caracterizada como uma relação de influência que leva em consideração as necessidades existentes entre o líder e seus liderados (BASS; AVOLIO, 1993). Tem como ponto principal o interesse pelas pessoas, onde o líder se dedica a conversar com seus liderados para obter mais informações sobre seus desafios e dificuldades (KENT; CROTTS; AZZIZ, 2001).

Segundo Kent, Crotts e Azziz (2001) existe uma preocupação com o desenvolvimento dos liderados, demonstrando uma liderança voltada para o futuro, tornando o

líder cada vez mais responsável por sua equipe, buscando resultados sustentáveis.

Para Bass e Avolio (1993) podemos caracterizar os líderes transformacionais em quatro componentes:

Influência Idealizada – Nessa característica o líder desenvolve cenários múltiplos para o futuro por meio de análise de diferentes fatores, fazendo com que os liderados sigam sua visão;

Motivação Inspiracional – Nessa característica o líder desenvolve o comprometimento da sua equipe baseado na comunicação, encontrando o equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos concretos, permitindo que seus liderados sejam inspirados por sua visão;

Estímulo Intelectual – Nessa característica o líder estimula seus liderados a terem novas ideias, fazendo com que eles se desafiem.

Consideração Individualizada – Nessa característica o líder delega e empodera seus liderados ao desenvolver sua capacidade de mentoria, melhorando a motivação e a qualificação dos empregados.

A liderança transacional tem uma relação focada em termos contratuais explícitos e implícitos, onde são claras as atribuições do trabalho, como as condições de empregabilidade, os códigos disciplinares e as estrutura de benefícios. Os líderes são negociadores de recursos e realizam poucos estímulos em relação à inovação e a correr riscos. (BASS; AVOLIO, 1993; OGBONNA; HARRIS, 2000).

Para Schilling e Schilling (2008) a liderança transacional pode ser dividida em dois fatores:

Recompensa Contingente: O liderado obtém recompensas através do resultado de seu esforço, variando de acordo com as suas necessidades. O líder espera obter resultados como retorno da utilização de seu tempo para desenvolver seus liderados;

Gerenciamento por Exceção: O líder pode ser caracterizado como ativo ou passivo. O gerenciamento ativo não

tenta evitar o erro, o líder espera que o erro aconteça para aplicação de uma ação corretiva. Já na forma passiva há ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas, pois o líder intervém apenas quando o erro fica evidente.

Hatter e Bass (1988) afirmam que nas organizações existem os dois tipos de lideranças, transformacionais e transacionais, que se complementam, tendo sua utilização de acordo com o contexto. Alguns autores atribuem à liderança transformacional a ambiente com turbulência e em constantes mudanças, enquanto a liderança transacional se aplica a ambientes mais estáveis (BASS; AVOLIO, 1993).

Não se pode deixar de falar no fator ausência de liderança, caracterizado pelo comportamento neutro e despreocupado do líder, que não se envolve com o desenvolvimento, necessidades e realizações do liderado (SCHILLING; SCHILLING, 2008).

Para aumentar a efetividade de sua liderança, o líder precisa englobar todos os fatores de liderança citados acima e utilizá-los de acordo com a situação. (BASS; AVOLIO, 1993).

2.2 EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

De acordo Szezerbicki (2006), as empresas estão em constante e acelerada mudança, valorizando cada vez mais o seu capital humano. Outros autores já haviam identificado essa necessidade de valorização, como Terra (2001) que já declarava a importância de reconhecer a necessidade de se estimular valores apropriados à inovação e ao compartilhamento do conhecimento, estimulando a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, à análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais.

Desse modo, deve-se potencializar a disseminação do conhecimento por meio da propagação e do compartilhamento de ideias entre os membros da equipe, destacando a importância dos grupos como fundamental no desenvolvimento da

organização, pois na era da globalização não existe mais espaço para tarefas isoladas (KASPARY; SEMINOTTI, 2011).

Para os autores Silva, et al. (2011), as empresas que se destacam por responder com maior rapidez ao mercado possuem como diferencial equipes que tem como características principais a eficácia e a agilidade nas tomadas de decisões corretas e na execução das tarefas, tornando-as ainda mais competitiva entre as empresas. Isso porque as capacidades individuais são somadas a tal ponto que geram desempenho coletivo, permitindo que as equipes tomem decisões, administrem conflitos, e se alto desenvolvam em busca de atingimento de metas e objetivos almejados.

Silva et al. (2011) ainda ressaltam que os membros de uma equipe de alto desempenho possuem características específicas, como a noção de quais são suas forças e suas fraquezas e essa capacidade torna a equipe capaz de realizar as mudanças necessárias para melhorar o seu desempenho como um todo. Complementando, Reis et al. (2007) afirmam que as equipes de alta performance são capazes de superar suas expectativas e seus limites convencionais, surpreendendo pelos resultados obtidos, com um padrão, de tarefas completas, extremamente alto e com os erros servindo como estímulo para melhorar seus desempenhos.

Segundo Reis, et al. (2007) a principal característica de uma equipe de alto desempenho é o senso de finalidade que os membros possuem em relação às tarefas, executando-as usando os conhecimentos e habilidades do grupo.

Os membros de uma equipe de alta performance possuem alta expectativa em relação aos seus componentes, para Ruzzarin e Simionovschi (2017) essa relação entre seus membros só é saudável, no ambiente de trabalho, devido ao alto nível de maturidade apresentado pela equipe, pois do contrário o grupo entraria em conflitos constantes.

As equipes de alto desempenho possuem expectativas elevadas, ultrapassam as fronteiras tradicionais em busca dos

resultados almejados, buscando altos padrões de desempenho, onde seus integrantes correspondem aos propósitos da equipe por possuírem competências, habilidades e atitudes que superam todas as dificuldades ambientais. Suas experiências pessoais e profissionais interagem com a capacidade que cada um tem de manifestar suas responsabilidades e de transformar novos comportamentos modificando a si mesmo e ao ambiente produtivo.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Allaire e Firsirotu (1984), a cultura organizacional pode ser agrupada em dois blocos:

Cultura organizacional como um sistema sociocultural: os componentes sociais e estruturais estão integrados, onde a cultura determina a identidade de um grupo da mesma forma que a personalidade determina a identidade do indivíduo.

Cultura organizacional como um sistema de ideias: em que ela representa um conjunto de instrumentos de controle para moldar os comportamentos. Representando uma mudança importante na natureza da cultura organizacional.

Para Smircich (1983) os enfoques da cultura organizacional também possuem duas categorias:

Cultura organizacional como uma variável: Os valores e as crenças compartilhados por seus membros e o compromisso assumido por eles é quem determinam o desempenho da organização.

Cultura organizacional como uma metáfora: As manifestações da cultura são resultados das interações entre as percepções, os conhecimentos e os juízos sobre os eventos organizacionais.

Segundo Schein (1992) a cultura organizacional está caracterizada em três níveis:

Cultura organizacional como um artefato: identificada como sendo as estruturas e os processos organizacionais visíveis;

Cultura organizacional como valores: identificada como sendo a integração entre as estratégias, os objetivos e as filosofias;

Cultura organizacional como pressupostos: identificada como a integração entre as crenças, as percepções e os pensamentos (até mesmo os inconscientes).

Para Schein (1992) o papel principal no fortalecimento da cultura na empresa é do líder através de elementos em seu comportamento como a atenção dada aos problemas, à divisão das tarefas, o plano de recompensas, os critérios de admissão e demissão, de como definição a missão, a visão e os valores de sua organização.

Na compreensão de Trice e Beyer (1991) os líderes desempenham um papel fundamental na manutenção e na mudança da cultura organizacional, eles afirmam o seguinte:

Manutenção da cultura: O principal desafio do líder é manter a cultura existente, fortalecendo e conciliando os interesses diversos da empresa.

Mudança da Cultura: O principal desafio do líder é atrair colaboradores para criar e rearranjar elementos da cultura.

Percebe-se diante disto que existe uma relação direta entre a liderança e a cultura da empresa, onde as características da cultura são desenvolvidas, transformadas e transmitidas através do líder e adotadas por seus colaboradores, ajudando-os a resolver conflitos e desafios, modificando seus comportamentos e a maneira pela qual a organização é vista internamente e externamente (BASS; AVOLIO, 1993).

Nas décadas de 1970-1980 as organizações se depararam com diversas mudanças sociais, econômicas e políticas, que as fizeram repensar seus modelos de gestão para trabalhar de forma cada vez mais extensiva, multifocal, atingindo diversos processos, fazendo com que as organizações se expandissem e se tornassem mais competitivas em todo o mundo, requerendo revisões contínuas do modelo de gestão, das estratégias, das práticas de planejamento etc. (PAGE, 2003).

Ogbonna e Harris (2000) ao analisar os resultados de alguns estudos sobre a relação existente entre a liderança, a cultura e o desempenho organizacional, trouxeram contribuições importantes para a compreensão desse mecanismo. Eles constataram que o modelo de liderança exerce grande influência na cultura e no desempenho organizacional, por meio de uma relação intensa, causada por pressões internas e externas.

Para Krishnan (2001) a obtenção do alto desempenho só é possível quando o líder estimula seus liderados para obter resultados cada vez maiores através da transformação dos valores, das atitudes e dos motivos de seus colaboradores.

House et al. (2004) caracterizam a liderança como uma habilidade de influenciar, motivar e capacitar pessoas por meio da influência exercida pela dimensão cultural que implica na aceitação e na subsequente eficácia do líder.

3 METODOLOGIA

No desenvolvimento desse trabalho de conclusão, visou-se compreender a influência do líder nas equipes de alta performance, tendo em vista que é um assunto de grande relevância para o desenvolvimento das organizações.

A investigação foi realizada através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em publicações diversas utilizando as palavras-chaves e o título como foco, no período de abril a julho 2022, com materiais já publicados como livros, artigos científicos e outros tipos de fontes de materiais como os publicados na internet, com a finalidade de definir conceitos, revisar teorias e analisar questões sobre o tema escolhido.

A pesquisa foi classificada com uma abordagem qualitativa com o objetivo explicativo, pois exigiu uma compreensão dos fenômenos já estudados na buscando esclarecer essa relação aos dias atuais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com as constantes mudanças no mundo atual, especialmente, depois da pandemia, muitas organizações tiveram que se adaptar para se manterem competitivas num ambiente cada vez mais diversificado, onde a sociedade possui valores individualistas na busca por sucesso profissional. O que levou a uma modificação no seu ambiente interno, através de novos modelos de gestão de processos baseados no relacionamento humano, onde o trabalho em uma equipe diversificada tem galgado muitos resultados positivos em relação aos desafios enfrentados pelas organizações atuais.

Essa mudança traz como elemento fundamental para o sucesso da organização, o papel da liderança, onde o líder passa a influenciar sua equipe em favor dos objetivos almejados, estendendo sua filosofia de trabalho para seus liderados, investindo em capital humano capaz de dar a empresa o que está buscando, uma equipe de alta performance capaz de se adaptar, ser flexível e ágil conforme as demandas.

Durante o processo de realização deste trabalho foi traçado o perfil de liderança, de equipe de alto desempenho e de cultura organizacional para determinar o papel do líder dentro de uma organização. Onde Baumotte (2013) afirma que quando uma empresa decide se tornar uma organização de alto desempenho, ela deve começar por suas equipes, onde o líder assume responsabilidades de traçar metas, objetivos, garantir compromisso e confiança, eliminar obstáculos, criar oportunidades para que sua equipe desenvolva seu potencial e supere os seus limites. O autor ainda ressalta que o mais importante para o líder são os critérios de formação da sua equipe, os objetivos a ser alcançado, o papel de cada membro dentro da equipe e a responsabilidade que cada um assume na divisão das tarefas, fazendo com que sua equipe assuma a responsabilidade pela coordenação e pela decisão estratégica.

Ainda de acordo com Baumotte (2013), o resultado, mesmo que seja um processo planejado por um longo período, não será o esperado, mesmo com todo empenho do líder na formação da sua equipe, na definição de suas metas e no mapeamento das responsabilidades, pois as equipes antes de superarem seus limites, irão passar por transformações diversas de adaptação e de conflito, necessitando do líder uma aproximação direta com seus colaboradores.

O líder precisa manter sua equipe dentro dos parâmetros traçados de alto desempenho e utilizar para isso algumas abordagens motivacionais que atenda às necessidades dos colaboradores, como a entrega de um kit de benefícios (formação continuada, licença prêmio, participação nos lucros, planos de assistência médica e odontológica, entre outros) e a realização periódica de uma auto avaliação, feedback dado a equipe como um todo, gerando uma melhoria no grupo.

Para Chiavenato:

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

O líder organizacional deve ter uma relação de confiança com sua equipe, conquistada através de feedbacks constantes e sinceros, onde o líder escuta cada um de seus liderados individualmente, tornando o ambiente harmônico no qual todos se sintam partes do processo, estimulando ao grupo o alcance de suas metas individuais e coletivas por meio de objetivos comuns, como a missão, a visão e os valores da organização, ao mesmo tempo em que possuem diversidade de conhecimentos, habilidades e ideias para alcance de suas metas.

Segundo Moraes (2017) o líder precisa ter empatia pelos seus liderados, ouvindo-os atentamente, sem julgar ou ter preconceitos, respeitar as diferenças e cultivar laços de confiança, criando uma conexão entre o líder e seus liderados, na obtenção de um ambiente colaborativo, inclusivo e engajado.

Para Públio (2019) os líderes devem ser inclusivos, capacitando os membros da sua equipe para atingirem os objetivos pessoais e coletivos, tratando igualmente todos da equipe, fazendo com que se sintam seguros em suas diferenças, colaborando para o atingimento de um desempenho superior. Os colaboradores desenvolvem, dessa forma, confiança e lealdade ao líder, construindo vínculos fortes que transformam o ambiente de trabalho. Do contrário, conflitos são gerados dificultando o atingimento das metas.

Finamor et al. (2015) afirmam que a empresa precisa buscar programas de treinamentos e de desenvolvimento para o aprimoramento profissional das equipes de alta performance, considerando, também, treinamentos que compreendam o trabalho em um grupo diversificado para a administração de conflitos e a solução de problemas de forma coletiva.

Para a construção de uma equipe de alta performance se faz necessário a busca por melhorias a cada momento do dia, de forma a criar uma cultura de aprendizagem contínua. Para isso Dyer & Dyer (2011) afirmam que o líder precisa adotar alguns procedimentos para caracterizar essas equipes, tais como:

Estabelecer metas de desempenho claras e objetivas;

Deixar claro, aos membros da equipe, a importância do trabalho em equipe para o alcance das metas;

Criar programas de recompensas que valorizem o desempenho do grupo;

Trabalhar coletivamente os obstáculos ao trabalho em grupo;

Adotar uma cultura organizacional que apoie o trabalho em equipe, baseado na colaboração mútua.

Fazendo uma comparação entre os autores Bejarano, et al. (2005), com Silva (2007), e com Santana e Santos (2010) percebe-se a importância da empresa investir em uma cultura organizacional focada no bem estar coletivo de seus colaboradores, desde os líderes até os executores de tarefas mais simples, criando dessa forma uma sinergia em que todo o time adquire o desejo de contribuir positivamente no atingimento dos resultados, obtendo uma gestão participativa, onde as habilidades dos colaboradores são mais valorizadas do que o cargo que ocupam.

Considerando Bejarano, et al. (2005), Santana e Santos (2010) percebe-se que é muito importante a criação de um ambiente focado no planejamento e engajamento da equipe para a implementação do espírito de colaboração, respeito e confiança entre todos e o elo que irá fazer a diferença nessa relação é o líder, pois sua contínua avaliação direciona a equipe para um melhor desempenho.

Diante do exposto foi possível a criação de um quadro resumo com o que há de mais importante na caracterização de um líder de alta performance para cada autor:

Quadro 2: Principais características de Um Líder de Alta Performance

Autor	Ano	Características de Alta Performance
Chiavenato	2002	Precisa dar feedback a respeito do desempenho coletivo e individual da equipe.
Bejarano	2005	Focado no planejamento e engajamento de sua equipe.
Santana e Santos	2010	Investir no bem estar coletivo de seus colaboradores.
Baumotte	2013	Assumir responsabilidades de traçar metas, objetivos, garantir compromisso e confiança, eliminar obstáculos, criar oportunidades para que sua equipe desenvolva seu potencial e supere os seus limites.
Finamor	2015	Treinar e desenvolver o aprimoramento profissional da equipe.

Moraes	2017	Ter empatia pelos seus liderados, ouvindo-os atentamente, sem julgar ou ter preconceitos, respeitar as diferenças e cultivar laços de confiança.
Públio	2019	Deve ser inclusivo, capacitando os membros da sua equipe para atingirem os objetivos pessoais e coletivos, tratando igualmente todos da equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o surgimento constante de novas tecnologias as organizações estão buscando cada vez mais aumentar sua rentabilidade através da entrega de serviços com excelência operacional, e com o surgimento da pandemia da Covid-19 essa busca ficou ainda mais intensa, provocando uma transformação no modo de trabalhar e de viver das pessoas, reinventando o mundo corporativo com uma nova dinâmica com diferentes dimensões e pressões. Para se adaptar a esse novo cenário as organizações passaram a buscar profissionais ainda mais capacitados para fazer a diferença na formação de suas equipes através do comprometimento com a visão, missão e os valores da organização no atingimento das metas.

Após a análise teórica dos conceitos relacionados à liderança e a equipe de alta performance foi possível concluir de forma clara o papel do líder no desenvolvimento das equipes de alto desempenho dentro das organizações, ficando evidente a importância desse tema nos dias atuais, onde as empresas precisam cada vez mais se manter competitivas e onde o desenvolvimento de pessoas gera bons resultados através das equipes formadas por líderes preparados e comprometidos. Também foi possível compreender que para a formação de uma equipe de alta performance é necessário que o líder tenha o conhecimento para a formação do seu time de forma certa, pois uma equipe de alta performance não se caracteriza apenas pela soma das habilidades, mas da soma do engajamento e

conhecimento de seus pontos fortes e a desenvolver tanto individual como coletivo.

Este trabalho demonstra que existem vários estilos de liderança e que cada um tem suas particularidades, vantagens e desvantagens. O líder precisa utilizar todos os estilos de acordo com o momento, equilibrando todas as práticas na busca do desenvolvimento de sua equipe, promovendo a união do grupo e a superação de limites ao mesmo tempo em que concilia os interesses da organização com os interesses do grupo proporcionando um ambiente de trabalho harmonioso e focado no atingimento de metas.

O líder de uma equipe de alta performance deve conduzir seu grupo com clareza e objetividade, com confiança em cada um de seus membros, deixando-os à vontade para expressar suas ideias e emoções. Sempre baseado na comunicação, incentivar, compreender e orientar seus colaboradores de forma individual e coletiva na busca do crescimento contínuo tanto da organização quanto dos colaboradores.

Na pesquisa fica evidente que existem diversos tipos de equipes, mas para formação de uma equipe de alto desempenho, o líder tem papel estratégico fundamental, trazendo responsabilidade e comprometimento ao grupo. É necessário que o líder esteja preparado para adequar e atuar junto a sua equipe, motivando-os a trabalhar em conjunto na busca da superação de seus limites.

REFERÊNCIAS

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. **Theories of organizational culture.** Organization Studies, London, v.5, n.3, p.193-226, July 1984.
Disponível em:<
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068400500301>> Acesso em: 22 jul. 2022.

BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993. Disponível em: < <https://coactive.com/training/organizations/?gclid> > Acesso em: 22 jul. 2022.

BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A., LIMA, I. A., **Equipes de Alta Performance**. Ponta Grossa: v. 19, n. 29., CEFET-PR, 2005. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/rth/article/view/6364/4015>>. Acesso em: 29 jun. 2022.

BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, maio/ jun. 1994.

BERSON, Y.; SHAMIR, B.; AVOLIO, B.J.; POPPER, M. The relationship between vision strength, leadership style, and context. **The Leadership Quarterly, Greenwich**, Conn, v.12, n.1, p.53-73, Spring 2001. Disponível em: < <https://www.coachingrightnow.com/core-programs/> > Acesso em: 20 jun. 2022.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. Disponível em: < <https://www.scirp.org/> > Acesso em: 26 jun. 2022.

BAUMOTTE, A. C. T.; FONSECA, D. P. D.; SILVA, L. H. C. M.; RAJ, Paulo Pavarini. **Gerenciamento de pessoas em projetos**, 3ª ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

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

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

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**, Edição Compacta 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2002.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

DYER, W.; DYER, J. (2011). **Equipes que fazem a diferença** (Team Building). São Paulo: Editora Saraiva

ERVILHA, A. J. L. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967. Disponível em:<<https://cloud.supportinglines.com/courses/>> Acesso em: 20 jun. 2022.

FINAMOR, A. et al. (2015). **Construção de Equipes de Alto Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV

HATTER, J.J.; BASS, B.M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.73, n.4, p.695-702, Nov. 1988. Disponível em:<

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9633/cultura-orga/i/en>> Acesso em: 22 jul. 2022.

HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004. Disponível em:< <https://www.scirp.org/>> Acesso em: 26 jul. 2022.

HOUSE, R.; HOWELL, J. Personality and charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, Greenwich, Conn, v.3, n.2, p. 81-108, Summer 1992. Disponível em:< <http://whatissciologynewhaven.org/leader/>> Acesso em: 22 jul. 2022.

KANTABUTRA, S.; AVERY, G.C. Follower effects in the visionary leadership process. **Journal of Business and Economics Research**, Littleton, CO, v.4, n.5, p.57-66, May 2006. Disponível em:< <https://ilaglobalnetwork.org/webinars/the-intersection-of-leadership-development-and-follower-ship/>> Acesso em: 26 jul. 2022.

KASPARY, M. C.; SEMINOTTI, N. A. **Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo**. São Paulo: RAM, REV. ADM. MACKENZIE, v.13, n.2, pp. 15-43, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n2/02.pdf>> Acesso em: 25 jul. 2022.

KENT, T.; CROTTIS, J.; AZZIZ, A. Four factors of transformational leadership behavior. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, England, v.22, n.5, p.221-229, Apr. 2001. Disponível em:< https://ilaglobalnetwork.org/books_/leadership-for-transformation/> Acesso em: 25 jul. 2022.

KRISHNAN, V.R. Value systems of transformational leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, England, v.22, n.3, p.121-131, Spring 2001. Disponível em:< http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000320&pid=S0080-2107201300010000400041&lng=en> Acesso em: 25 jul. 2022.

KOTTER, J. P. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MASOOD, S.A.; DANI, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. **Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective**. *Journal of Engineering Manufacture*, London, v.220, n.6, p.941-949, Feb. 2006. Disponível em:< https://www.researchgate.net/publication/49970009_Transformational_Leadership_and_Organizational_Culture_The_Situational_Strength_Perspective> Acesso em: 25 jul. 2022.

MORAES, C. (2017). **Três dicas para ser um líder inclusivo**. Disponível em: <<https://crismoraes.com.br/3-dicas-para-ser-um-lider-inclusivo/>> Acesso em 24 jun. 2022.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v.11, n.4, p.766-788, Aug. 2000. Disponível em:< <https://coactive.com/training/organizations/>> Acesso em: 26 jul. 2022.

PAGE, S. **Tourism management: managing for change**. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2003. Disponível em:< https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Tourism%20Management%20_%20an%20introduction-%203rd%20edition.pdf> Acesso em: 26 jul. 2022.

PÚBLIO, A. (2019). **Liderança inclusiva: 6 aspectos de um líder inclusivo**. Disponível em: <<https://angelopublico.com.br/blog/lideranca-inclusiva>> Acesso em 25 jul. 2022.

REIS, A.M.V.; TONET, H.; BECKER, L. C. J. & COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 156, 2007.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências, uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2017.

SANTANA, A. T., SANTOS, V. A. C., **O empowerment e a alta performance organizacional**. Sergipe: Faculdade de Sergipe, 2010. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2022.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. Disponível em: <<https://coactive.com/training/organizations/>> Acesso em: 21 jul. 2022.

SCHILLING, J.; SCHILLING, E. Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. **Business Leadership Review**, London, v.5, n.2, p.1-12, Apr. 2008. Disponível em: <<https://leadingchangenetwork.org/>> Acesso em: 26 jul. 2022.

SILVA, A.S.; FERREIRA, C.L.; LOPES, R.J.; SILVA, V. S., **Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados**. Ponta Grossa: Exposição da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011. Disponível em:

<<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2022.

SILVA, L. M. A. Equipes de Alta Performance. **Air and Space Power Journal**, v. 3o.07, p. 24-31, 2007. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apjp/2012/2012-2/2012_2_04_silva_p.pdf > Acesso em: 29 mai. 2022.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, New York, v.28, n.3, p.339-358, Sept. 1983. Disponível em:< <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>> Acesso em: 21 jul. 2022.

SZEZERBICKI, A. S.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L.; FRANCISCO, A. C., **A gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense**. Ponta Grossa: UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006.

TEIXEIRA, G. M. **Gestão Estratégica de Pessoas** / Gilnei Mourão Teixeira, Aristeu Coelho da Silveira, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos Neto, Gercina Alves de Oliveira. Rio de Janeiro : FGV, 2005. 144p (Gestão de Pessoas).

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: teoria e princípios. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. **Organization Science**, Hanover, MD, v.2, n.2, p.149-169, May 1991. Disponível em:< <https://www.towson.edu/grasmickleadership/>> Acesso em: 21 jul. 2022.

WALDMAN, D.A.; JAVIDAN, M.; VARELLA, P. Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory. **Leadership Quarterly**, Greenwich, Conn, v.15, n.3, p.355-380, June 2004. Disponível em:<
<https://masters.occ.edu/concentration/strategic-leadership/>>
Acesso em: 21 jul. 2022.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.



LESTU
Publishing Company

R:REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



ISBN: 978-65-85729-02-4



9 786585 729024