

OS DESAFIOS DO LIDER NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

THE CHALLENGERS OF THE LEADER IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT OF HIGH PERFORMANCE TEAMS

RAFAEL BARROZO ANASTACIO
Graduado em Marketing.

WAGNER RODRIGO WEBER
Graduado em Administração, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Mestre em organizações e Desenvolvimento Econômico e Sustentável.

RESUMO:

O presente artigo tem como objetivo evidenciar os principais desafios que o líder enfrenta para a construção de uma equipe de alto desempenho, tornando-se o facilitador entre empresa e seus liderados. Devido a competitividade empresarial as empresas almejam um líder que seja capaz de liderar uma equipe para o sucesso afim de atingir as metas propostas pela empresa com alto nível de qualidade e produtividade construindo um relacionamento sinérgico entre empresa e empregados e sendo o principal precursor de uma equipe de alto desempenho.

Para a conclusão do artigo foi utilizado o procedimento metodológico exploratório onde foi realizado uma pesquisa de campo, afim de identificar quais as dificuldades que os líderes da empresa Telefônica enfrentam no dia a dia.

Palavras-chave: Líder; alto desempenho; Equipe.

ABSTRACT:

This article aims to highlight the main challenges facing the leader in building a high performance team, becoming the facilitator between the company and its leaders. Due to the company's competitiveness, companies aim for a leader who is able to lead a team for success in order to achieve the goals proposed by the company with a high level of quality and productivity, building a synergic relationship between company and employees and being the main precursor of a team high performance.

For the conclusion of the article, the exploratory methodological procedure was used where a field research was carried out in order to identify the difficulties that the leaders of the Telefónica company face in the day to day

Keywords: Leader; High Performance; Team

1 INTRODUÇÃO

Manter a boa performance entre as equipes de trabalho é um grande desafio para todas as organizações, o líder que consegue direcionar o seu time para o sucesso torna-se referência no mercado de trabalho. Entretanto, enfrentará diversas dificuldades para a formação e construção de uma equipe de alto desempenho.

O presente projeto de pesquisa visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os principais desafios para um líder no processo de formação de equipes de alto desempenho. Para isso, tem como objetivos geral identificar qual é a importância do líder no processo de desenvolvimento de equipes de alto desempenho, tendo ainda como objetivos específicos conhecer os principais conceitos sobre equipes de trabalho, compreender quais vantagens uma equipe de alta performance pode proporcionar para a organização e entender quais são as habilidades fundamentais para um líder de sucesso.

O cenário econômico exige que as empresas alcancem os melhores resultados, empresas que não conseguem satisfazer as necessidades dos seus clientes estão condenadas ao fracasso. Os clientes estão cada vez mais exigentes e o mercado de negócios cada vez mais acirrado. Para que a empresa alcance seus resultados um grande influenciador nesse percurso será o líder que irá conduzir as equipes para o atingimento das metas propostas. Será o facilitador entre a empresa e os empregados responsável por guiar sua equipe para o sucesso, o líder que conseguir dominar todos os desafios ganhará destaque em sua empresa e no mercado de negócio.

A formação de uma equipe de alto desempenho não acontece de um dia para o outro, será um trabalho constante e mesmo após atingir o objetivo proposto o líder deve manter o acompanhamento dos seus liderados, realizando novos treinamentos, contratações, Feedback, coaching e acompanhamento de desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentados conceitos que influenciam o alto desempenho das equipes de trabalho:

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo cultura organizacional é de grande relevância na área empresarial, pois remete o modo como os membros de uma empresa agem no dia a dia de trabalho, seus hábitos, modo de agir, modo de trabalhar estão fortemente atrelados a cultura organizacional.

A cultura será um espelho da organização e quando bem alinhada e distribuída toda a empresa seguirá os mesmos costumes e práticas. Com uma definição clara da missão, visão e valores da organização o líder pode iniciar o processo de construção e estruturação da cultura ao qual seus liderados devem seguir.

"Cultura significa "cultivar", e vem do latim colere. Trata-se do processo ou estudo do desenvolvimento social de um grupo, povo ou nação, que resulta no aprimoramento dos seus valores, instituições, desenvolvimento intelectual, criações, civilizações, progresso, hábitos, gostos, modos de sobrevivência, símbolos, crenças materiais e normas de comportamento que regulam a ação humana individual e coletiva tal como se desenvolver em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam praticamente em todos os aspectos da vida". (PEREZ, 2017, p. 22)

Será de responsabilidade do líder disseminar o conceito e valores da cultura organizacional, tornando-se mais que a missão, visão e valores da empresa, mas sim o modo de agir de todos os colaboradores, para que todas as ações sejam tomadas para o bem organizacional. O colaborador precisa pertencer a empresa, suas ações e atitudes no dia de trabalho devem acontecer naturalmente sem a necessidade de lembrar de deveres e obrigações que influenciam o convívio com os seus colegas.

Segundo Schein (1992, p. 39). "O termo cultura deve ser reservado para as crenças e pressupostos básicos que são compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria".



2.2 O LÍDER

No contexto atual definir liderança não é algo simples, pois pode sofrer variáveis devido a diferenciação de perfil do líder e diferentes pontos de vista organizacionais.

Para Hunter (2004, p. 25) "Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum".

Esse é o conceito mais visado nas organizações, onde o líder auxilia o atingimento dos resultados da sua equipe através da influência positiva que exerce sobre os seus liderados. As organizações buscam líderes carismáticos capazes de motivar o seu time a entregar qualquer resultado, essa habilidade do líder muitas vezes acontece de forma natural, ou em alguns casos pode-se desenvolver essa habilidade de influenciar pessoas com treinamentos e troca de know how com outros líderes da mesma organização.

"Poder Carismático: É fundamentado na capacidade que algumas pessoas têm de persuadir por seus argumentos; a capacidade de seduzir pelo encanto e simpatia das abordagens. A palavra Carisma em grego significa "graça" A legitimidade carismática se baseia na crença das qualidades fora do comum de alguém ("ungido pela graça") tenha santo, profeta, chefe militar e outro". BURMESTER (2014, p 16)

Para construir uma equipe de alta Performance o líder precisa conhecer os seus liderados, esse é um grande desafio para um líder, entender e compreender as necessidades do seu time, saber quais são seus objetivos na empresa, quais são as expectativas na empresa, identificar o que motiva o seu time, precisa entender o que motiva cada participante da sua equipe; algumas pessoas são motivadas pelo dinheiro, outras almejam uma promoção ou um reconhecimento. Com essas informações o líder pode se aproximar da equipe e direcionar melhor o seu time trabalhando cada liderado de maneira individual embasado nas necessidades apresentadas ao líder.

Para Ervilha, (2012, p 44) "Uma das características do líder é a sua capacidade de perceber, entender e compreender aspirações, expectativas, anseios e desejos dos seus liderados".



"Maslow procurou entender o padrão de comportamento humano através de um processo de hierarquização de necessidades, no qual é importante reconhecer que cada degrau corresponde a uma fase de busca e satisfação do indivíduo, isto é, para que se possa realizar a autoestima e desenvolvimento pessoal, é prioritário que se realize as necessidades fisiológicas". (TAVARES, 2003, p 58)

Figura 3: Pirâmide de Maslow



Fonte: Tavares (2013)

Para Caruso, (2007, p 12-13)

"O líder com inteligência emocional faz bom uso das quatro habilidades de nosso modelo, ao:

1. Identificar como se sentem todos os participantes-chave, inclusive ele próprio.

2. Utilizar esses sentimentos para orientar o pensamento e o raciocínio das pessoas envolvidas.
3. Compreender como os sentimentos podem mudar e se desenvolver como o desenrolar dos acontecimentos.
4. Administrar os sentimentos de modo a estar aberto aos dados que eles contêm, incorporando-os a decisões e atitudes”.

O Líder deve ser o facilitador da sua equipe, para isso precisa entender e compreender seus liderados, a pirâmide de Maslow irá auxiliar o líder para que entenda as necessidade e objetivos da sua equipe e assim possa direciona-los de maneira personalizada de acordo com seus objetivos e necessidades. A gestão personalizada quando bem utilizada pode trazer grandes vantagens para o líder, o modelo de acompanhamento em massa está em desuso pelas organizações, onde tratar todos os colaboradores de maneira única para otimizar resultados e ganhar tempo não é mais uma vantagem organizacional. O líder deve conhecer cada um dos seus liderados, reconhecendo seus pontos fracos e fortes, personalidade e necessidades básicas de trabalho, para que assim, utilize uma gestão personaliza direcionando eu time para o caminho correto, mas tratando cada colaborador como se fosse único.

2.3 TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe é de extrema importância para as organizações, cada indivíduo contribui com suas habilidades para alcançar um objetivo em comum.

Luecke (2010, p. 17), define equipe como: “um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas com uma meta comum ao qual se considera mutuamente responsáveis”.

Cada integrante tem suas responsabilidades e para que a entrega seja concluída com êxito irá utilizar suas habilidades específicas que irão agregar para a equipe e poderão contribuir para o objetivo em comum. Essa união com os integrantes faz com

que as pessoas assumam compromissos uns com os outros aumentando a confiança e participação de todos.

Objetivo comum dá a orientação, o significado e a energia vigorosa de que as equipes precisam para ser bem-sucedidas. Um claro senso de orientação faz a equipe concentrar-se no que deve realizar e em como isso se encaixa nas principais prioridades da organização. (KATZENBACH, 2001, p 115)

São inúmeras as vantagens quando as organizações trabalham em equipe possibilitando o atingimento dos melhores resultados, isso acontece devido a participação de todos os integrantes estrategicamente alinhados para atingir um determinado objetivo. Essa equipe será formada por uma grande diversidade de cultura onde cada um terá suas características e habilidades complementares que unidas irão agregar para o desenvolvimento coletivo.

2.4 DIFERENÇA ENTRE GRUPOS E EQUIPES

Para um bom rendimento empresarial as organizações devem trabalhar com equipes de trabalho e não com grupos. Para que a mesma seja formada haverá uma meta em comum e uma atividade que deve ser feita por mais de uma pessoa.

Segundo Hardingham (2000, p 9). "De fato, existe apenas uma única pergunta chave a fazer a si próprio, quando estiver tentando decidir se o seu grupo constitui ou não uma equipe: Será que todos os membros de meu grupo compartilham, pelo menos, de um objetivo que só pode ser atingido pelo esforço conjunto de todos?"

Um grupo pode ser formado por pessoas reunidas em qualquer local ou momento, mas o que irá tornar esse grupo uma equipe será quando todos tiverem o mesmo objetivo em comum. Sendo assim, é necessário a formação de uma equipe que trabalhe por um objetivo em comum. Essa equipe terá um desempenho maior se o seu líder estiver direcionando corretamente o seu time. Equipes de trabalho também podem trabalhar sem o direcionamento de um líder, mas para isso, é necessário que todos estejam envolvidos no mesmo objetivo, entretanto, seus resultados serão notórios com o apoio de um líder para auxiliá-los e conduzi-los para a alta performance.



Cada membro da equipe precisa ter autoconhecimento das suas habilidades, uma equipe não é formada por pessoas que trabalham e pensam da mesma maneira, mas sim, pessoas com vários costumes e estilos de vidas diferentes, essa diversidade de pensamentos irá contribuir para a formação e construção do time.

2.5 ALTA PERFORMANCE

No cenário econômico atual as equipes de alta performance são almeçadas pelas organizações angariando um alto grau de satisfação pelas suas entregas. Esse diferencial competitivo favorece o atingimento das metas com mais agilidade e qualidade. Para Blanchard (2011, p 9), “Organizações de alto desempenho são aquelas que, ao longo do tempo, continuam a produzir resultados excepcionais com o mais alto nível de satisfação humana e o comprometimento com o sucesso”.

As equipes de alta performance são aquelas que ultrapassam todas as expectativas comuns e são reconhecidas por obter os melhores resultados. Onde todos os participantes influenciam diretamente no resultado final, participam de decisões que podem favorecer a equipe, buscam sempre os melhores padrões de desempenho angariando sempre os melhores resultados, gostam de pertencer a cultura organizacional da empresa buscando uma boa comunicação entre os membros e construindo confiança uns aos outros ao longo do tempo.

Um grande diferencial entre uma equipe comum de uma equipe de alto performance é a tomada de decisão. Equipe de alto desempenho desenvolvem competências fundamentais para alcançar os melhores resultados, e uma competência que irá influenciar o desempenho dos integrantes é a tomada de decisão, onde os próprios integrantes dirigem e tomam decisões estratégicas que influenciarão diretamente no seu dia a dia. Devido aos padrões de desempenho extremamente elevados os membros possuem uma expectativa alta sobre as entregas e desempenho da equipe contribuindo com decisões para estabelecer as diretrizes de desenvolvimento e entregas. Nota-se que os próprios integrantes dirigem e tomam decisões estratégicas que podem influenciar de forma positiva o resultado final, além disso estão sempre em

busca do seu autodesenvolvimento profissional melhorando as habilidades que correspondem ao propósito da equipe.

Os participantes da equipe precisam ter a capacidade de entender e resolver os conflitos internos afim de evitar qualquer tipo de empecilho que pode influenciar no desempenho das suas respectivas funções, sendo assim, a confiança entre os membros da equipe precisa ser recíproca e todos precisam ter uma boa convivência profissional.

Avaliação 360 graus, também conhecida como Feedback 360 graus, feedback de múltiplas fontes, avaliação multivisão e outros nomes, é uma técnica na qual os participantes das diversas equipes e projetos recebem simultaneamente feedbacks estruturados dos seus supervisores, pares, subordinados e outros stakeholders. Em geral, essa forma de avaliação tem por objetivo distribuir o desempenho de comportamentos e habilidade da liderança, demandada pela organização que a utiliza. BOAS (2009)

O Feedback 360º é outra ferramenta que o líder poderá utilizar a seu favor, desenvolvendo em sua equipe a habilidade de confiança e maturidade uns aos outros, onde todos irão sugerir pontos positivos e negativos referente as respectivas funções de trabalho e habilidade departamentais. Essa ferramenta somente deve ser utilizada em equipes de alta performance cuja maturidade permita uma boa comunicação entre todos os participantes. Uma equipe despreparada para receber um Feedback 360º pode entendê-lo de maneira errônea causando conflitos entre os participantes. Se a equipe não tiver maturidade para receber Feedback lateral, essa não será a melhor ferramenta a ser utilizada, pois os membros precisam entender conflitos internos e saber solucioná-los da melhor maneira possível para não prejudicar a equipe.

O objetivo final deve estar claro para todos os integrantes, é preciso saber quais objetivos pretende alcançar e evitar a dispersão do grupo, a visão de longo prazo é de extrema importância para que o time saiba aonde pretende chegar.

Para Blanchard (2011, p. 35) “A criação de equipes altamente eficazes, assim como a criação de uma grande organização, começa com uma visão de onde você quer chegar - um alvo”.

Outro ponto importante que favorece a alta performance de uma equipe é a quantidade limitada de integrantes, equipes com muitos colaboradores não conseguem obter bons resultados dificultando o acompanhamento do líder e a dispersão da equipe



também se torna uma dificuldade, até mesmo para reunir os participantes para uma reunião em um dia turbulento de trabalho.

Uma equipe reduzida está sujeita a obter melhores resultados, pois pode ser acompanhada pelo líder com maior frequência, os participantes também irão obter vantagens com a aproximação do time e até mesmo a facilidade para reunir a equipe.

“Grandes grupos não podem se reunir com facilidade ou frequência. No agitado mundo das empresas, é mais provável que cinco a dez pessoas tenham a flexibilidade e o controle necessários para se reunir quando preciso do que 25 ou 50. Mesmo 12 ou 15 pessoas encontram dificuldades para programar reuniões a que todos possam comparecer, quanto mais para realizar esforços de trabalho conjunto. Embora as equipes não precisem reunir-se constantemente, elas precisam dedicar algum tempo, especialmente no início e quando estão impossibilitados de prosseguir devido a dificuldades, para trabalhar, apreender e formar uma compreensão mútua do desafio em questão”. (KATZENBACH, 2001, p 93)

2.6 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho serão utilizados para medir os resultados de desenvolvimento da empresa onde será possível identificar se as ações realizadas para determinados fins estão surtindo efeito. Serão responsáveis por medir a performance de um determinado segmento ou indicador estratégico.

São inúmeros os indicadores que podem auxiliar o líder na tomada de decisão Ex: indicadores de Qualidade, indicadores de produtividade, indicadores de lucro etc...

"Indicadores são medidas qualitativas e quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho é a comparação que foi realizada pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Portanto, indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objeto". (FRANCESCHINI, 2017, p. 6)

Os indicadores de performance devem ser projetados de acordo com as expectativas e objetivos que a corporação deseja alcançar. Será uma grande ferramenta para o auxiliar o líder na tomada de decisões estratégicas para identificar gaps operacionais e assim direcionar o seu time para o caminho correto afim de atingir os objetivos em comum.



Para atingir os resultados a equipe conta com o direcionamento do líder, que irá ajuda-los a alcançar o objetivo final. Mas é de extrema importância que todos os participantes saibam quais são as metas que devem entregar, uma equipe de alto desempenho busca sempre os melhores resultados, entendendo a visão estratégica do indicador irá facilitar o atingimento dos resultados.

Johnson e Kaplan (1993) "colocam que nenhuma empresa ou gerente consegue se deter na melhoria do desempenho de 15 indicadores ao mesmo tempo, sendo necessário definir um número limitado de objetivos, num dado período de tempo. O número de metas deve ser reduzido. Caso contrário, perde-se o foco do trabalho. Carvalho (1995) sugere o número de indicadores entre cinco e sete, por pessoa, argumentando ser praticamente impossível gerenciar (controlar) mais do que esse número. Muitas organizações cometem o erro de querer medir tudo ou ter muitas medidas. O bom uso de poucos indicadores críticos traz mais resultado do que o excesso" (MÜLLER, 2013, p 94).

Partindo desse ponto de vista, para a melhor performance recomenda-se que seja medido apenas os indicadores que estão vinculados ao objetivo final da organização, pois o excesso de indicadores pode fazer o líder perder o foco do seu objetivo principal ao controlar todos esses indicadores acaba não controlando nenhum.

2.7 FEEDBACK

Uma das ferramentas de maior importantes do Líder é o Feedback, será um momento de construção de carreira onde haverá o direcionamento das habilidades positivas e negativas que poderão ser desenvolvidas no decorrer do tempo.

Para Neto (2015. P, 75) "Feedback é uma palavra que, em inglês, ao pé da letra, significa retroalimentação, ou seja, um retorno dado para o outro a sua exposição".

Os membros de uma equipe precisam entender quais são as competências que devem desenvolver para realizar a entrega dos seus resultados, quais são as metas a serem atingidas e o que fará para alcança-las. Para isso irá contar com a ajuda do seu líder que será o facilitador no processo de desenvolvimento de performance. O líder terá a seu favor uma das ferramentas mais importantes no desenvolvimento de uma equipe de alto performance o Feedback.

O Feedback é utilizado nas organizações para dar um direcionamento para uma pessoa ou grupo de pessoas cujo intuito é avaliar o seu desempenho, seja ele positivo ou negativo.

Segundo Heen (2016 p. 27) "Antes de decidir se o Feedback está certo ou errado, é preciso compreendê-lo. Isso parece óbvio, mas na verdade normalmente passamos por cima do entendimento e mergulhamos sem julgamentos apressados".

O líder precisa ter coerência ao aplicar um Feedback, não se deve realizar avaliações pessoais pois o direcionamento deve ser de forma profissional, um Feedback pode motivar um colaborador, mas também pode deixar sintomas negativos se o ouvinte não saber receber a informação repassada de maneira apropriada para o desenvolvimento da sua carreira profissional. A aplicação de Feedback torna-se uma atividade constante para o líder. Seja do modo formal ou informal, o simples fato do líder repassar algumas informações diretamente para ao profissional torna-se um feedback.

2.8 CAPACITAÇÃO

Uma equipe de trabalho precisa passar por um processo de capacitação bem estruturado para que todos tenham conhecimento racional das suas respectivas funções para assim obter uma boa entrega de resultados. O gestor precisa avaliar as necessidades da sua equipe para solicitar treinamentos de acordo com suas demandas. A capacitação desses funcionários será o ponto chave para melhorar a produtividade e manter a eficiência.

Segundo Gracioso, (2009, p. 80) "Sabemos que cada dia mais as empresas buscam melhorar a produtividade com o menor número possível de funcionários. Para que isso seja possível, além de buscarem melhores métodos e equipamentos, as organizações buscam também profissionais melhor qualificados e capazes de formar e participar de equipes vencedoras".

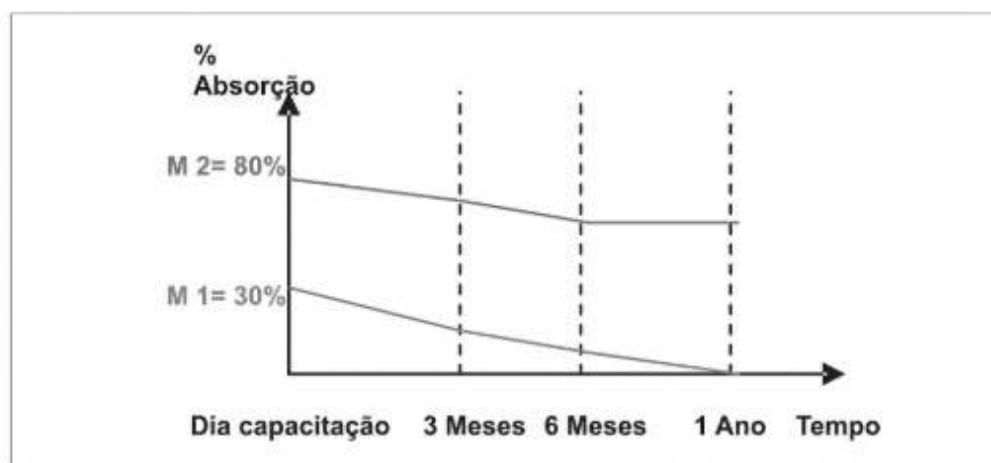
Para formar uma equipe de alta performance deve-se trabalhar com o conceito de capacitação, mas para isso deve-se distinguir a diferença entre capacitação e treinamento. Mazza distingue capacitação e treinamento com o exemplo citado abaixo:

Mazza (2009 P. 169) “Quando precisamos de tarefas repetitivas e burocráticas, realizamos treinamentos e quando buscamos um entendimento maior e com muitos conceitos, precisamos então capacitar as pessoas via incorporação de raciocínio”.

Nota-se que o treinamento é destinado para ações repetitivas onde o integrante da equipe realiza sempre as mesmas atividades, sendo assim, é recomendado para atividades físicas, um bom exemplo seria treinar uma pessoa para usar uma impressora, pois será sempre a mesma atividade e não exige nenhuma inovação ou mudança no modo de executar essa atividade. Já a capacitação é destinada para atividades onde haverá mudança de hábitos, o líder pode utilizar essa ferramenta a seu favor, para capacitar as pessoas a exercer melhor suas atividades aumentando-se raciocínio corporativo.

Segundo Mazza (2009, Pagina 174) "Quando você faz uma verdadeira CAPACITAÇÃO a % de absorção é enorme e, com isso, apenas um reforço pode trazer resultados excelentes”.

Figura 1: Taxa de absorção % x tempo decorrido pós atividade

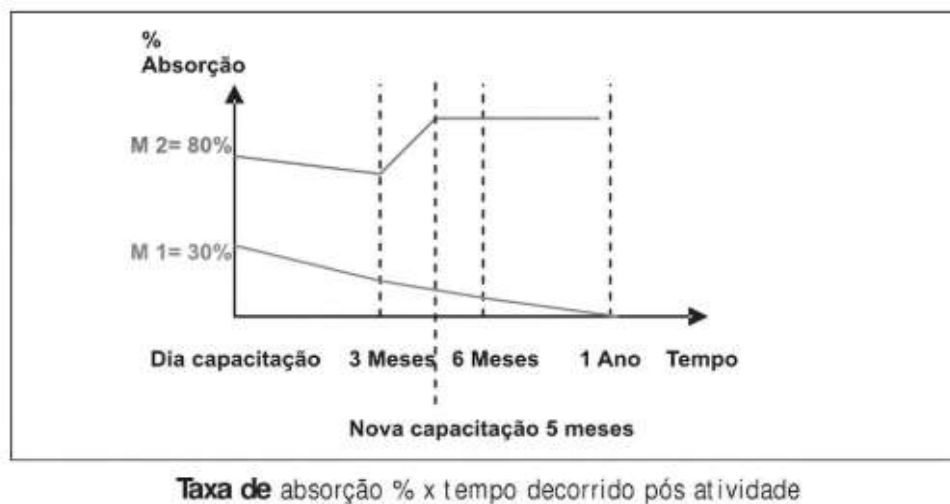


Taxa de absorção % x tempo decorrido pós atividade

Fonte: Mazza 2009

Observa-se que, mesmo após 6 meses, a % de absorção ainda está acima de 60%.

Figura 2: Taxa de absorção % x tempo decorrido pós atividade



Fonte: Mazza 2009

Partindo desse pressuposto entende-se que o melhor modelo para preparar o profissional a entrega de resultados é através da capacitação das suas atividades e respectivas habilidades aprendidas no passar dos dias. Sendo maior o percentual de absorção comparado a um treinamento em sala de aula onde o plano de aula pode estar ultrapassado comparado ao perfil atual dos colaboradores e as tendências do mercado, alterando a maneira como são realizadas as atividades de trabalho

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para o desenvolvimento do artigo foi o método descritivo exploratório, ao qual estuda as características e valores observados referente aos desafios que o líder enfrenta no seu dia a dia para a formação de uma equipe de alta performance. Buscando através desse conhecimento compreender a estrutura organizacional e angariar uma melhor performance.

Os dados também são analisados de forma qualitativa, buscando conhecer como o trabalho em equipe e o papel do líder pode influenciar nos resultados da organização tomando como referência as bases teóricas apresentadas por vários autores.

"As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática". GIL (2002, p. 42)

Após obter todas as informações descritivas e exploratória foi realizado um estudo de caso com o objetivo de analisar os dados quantitativos referente as dificuldades reportadas pelos líderes da empresa Telefônica na sede de Curitiba.

Para concluir a pesquisa foi utilizado as fontes de informações necessárias: Livros, jornais, revistas e artigos científicos ao qual possam contribuir para o referencial teórico referente a este artigo.

"Pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado". (GIL, 2002, p. 41)

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA / SETOR (CIDADE)

O estudo de caso foi realizado na empresa Telefônica Brasil S/A uma das maiores empresas de Telecomunicações do Mundo. Sua sede está alocada na cidade de São Paulo e começou a sua história no Brasil em 1998 quando a companhia estatal de telecomunicações do Sistema Telebrás foi privatizada e adquirida pela Telefônica da Espanha, formando a Telefônica Brasil. Iniciou oferecendo apenas serviços de telefonia fixa e em 2007 aumentou seu portfólio firmando uma parceria com a TVA oferecendo serviços de TV. Em 2010 a telefônica adquiriu as ações da Vivo, se tornando líder do mercado de telecomunicações do Brasil. Em 2012 passou a utilizar Vivo como marca



comercial em todo o país, passando a comercializar serviços de telefonia fixa, móvel, banda larga e TV por assinatura. Em 2015 a Telefônica adquiriu a empresa GVT fortalecendo sua oferta em rede fixa fora do estado de São Paulo.

Missão: Encantar o cliente.

Visão: Abrir caminhos para seguir transformando possibilidades em realidade e, deste modo, criar valor aos clientes, empregados, sociedade, acionistas e sócios.

Valores: A história da Telefônica se reflete no sucesso conquistado ao longo do tempo. Em todas as suas ações, os valores estão presentes e demonstram as qualidades, como responsabilidade, solidez, antecipação, conhecimento entre outras.

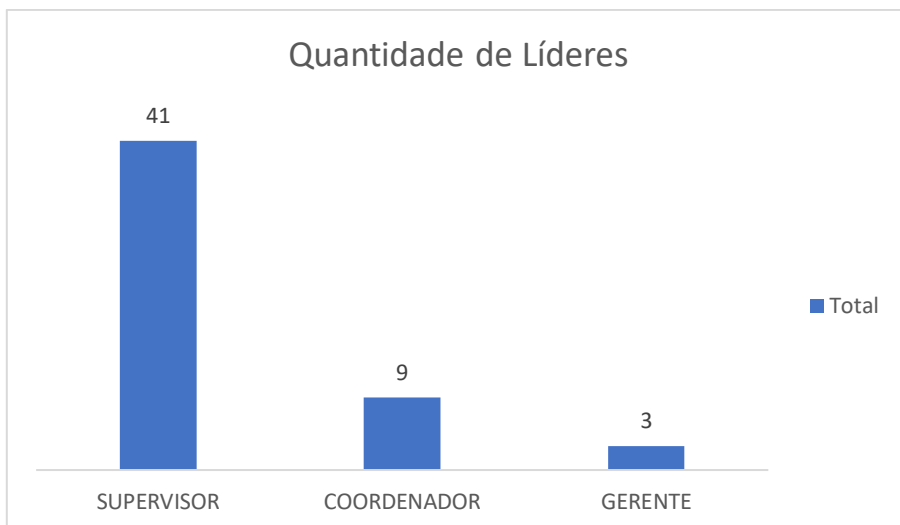
Atualmente, a Telefônica Brasil conecta cerca de 100 milhões de acessos à internet e telefonia móvel e fixa, além de TV por assinatura e seus principais concorrentes são: TIM, NET, CLARO, OI e NEXTEL.

Sua sede está alocada em São Paulo no Edifício Eco Berrini, localizado na Av. Eng. Luís Carlos Berrini, zona sul, com capacidade para mais de 5 mil funcionários, ao todo possui mais de 30 mil funcionários espalhados em diversos estados do Brasil.

5 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para concluir o artigo foi realizado um estudo de caso afim de identificar quais são os principais desafios que o líder enfrenta para formar uma equipe de alto desempenho. A pesquisa foi dividida em 10 perguntas, sendo elas perguntas abertas ou fechadas, foi aplicada no site da cidade de Curitiba-PR localizado na rua Iapó, 1408 Prado Velho. Para a conclusão foi utilizado uma amostragem não probabilística, onde 34 líderes responderam ao questionário de pesquisa sendo eles: Supervisores, Coordenadores e Gerente.

Gráfico 1: Quantidade de Líderes



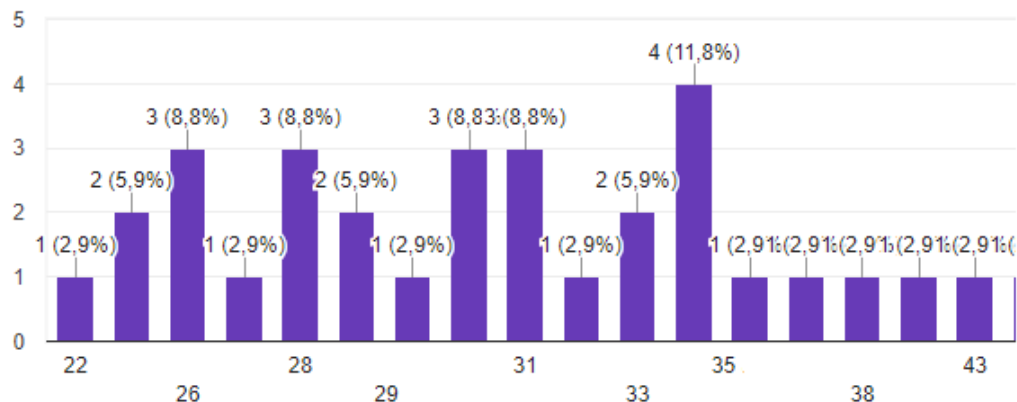
Fonte: Intranet Corporativa: <https://intranet.telefonica.com.br/>

A seguir serão apresentadas as 10 perguntas utilizadas no estudo de caso:

Pergunta 1

1) Qual a sua idade?

34 respostas



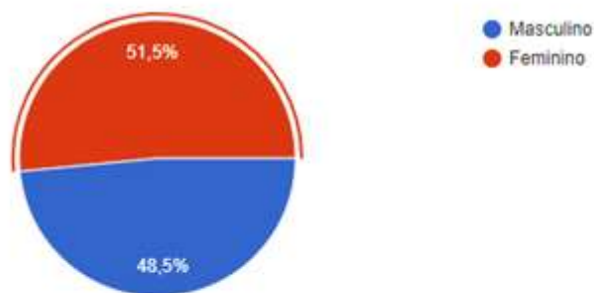
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

O gráfico acima mostra a idade de todos os líderes entrevistados, sendo o de menor idade com 22 anos e o de maior idade de 43. A idade média dos líderes está em torno de 30 anos

Pergunta 2

Sexo

34 respostas



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

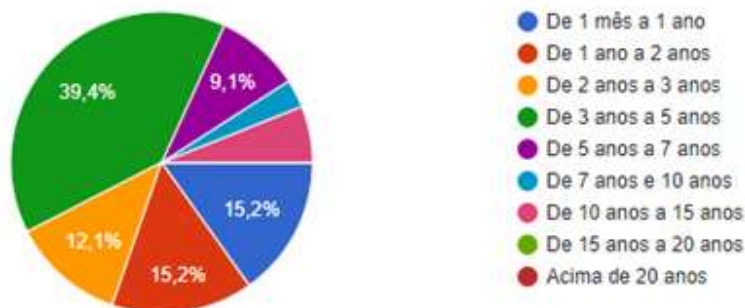
A pergunta 2 identifica que 51,50% dos líderes são do sexo feminino.

Pergunta 3



Há quanto tempo você ocupa a posição de líder?

34 respostas



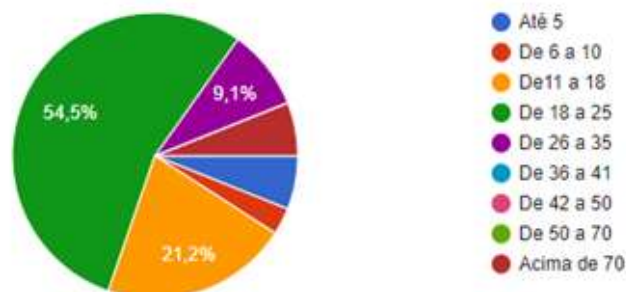
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

A pergunta de número 3 teve como objetivo identificar a quanto tempo o líder ocupa sua posição de liderança na empresa. Nota-se que 39,40% dos entrevistados estão na liderança de 3 a 5 anos, sendo que, a média geral dos líderes da empresa varia de 2 a 4 anos de liderança, onde apenas 6,10% dos entrevistados ocupam a posição de liderança a mais de 10 anos.

Pergunta 4

Quantos colaboradores estão diretamente abaixo da sua hierarquia?

34 respostas



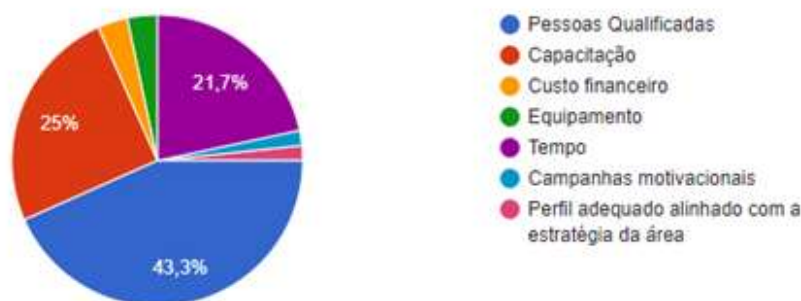
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

A pergunta de número 4 teve como objetivo identificar quantos colaboradores o líder possui sobre a sua influência hierárquica. Sendo que aproximadamente 54,50% possuem de 18 a 25 subordinados, todavia, pode-se considerar essa quantidade elevada para um bom acompanhamento e direcionamento da equipe, conforme descrito no referencial teórico equipes grande tendem a causar mais dificuldade para acompanhamento.

Pergunta 5

Quais as principais dificuldades que você enfrenta para formar uma equipe de trabalho.

34 respostas



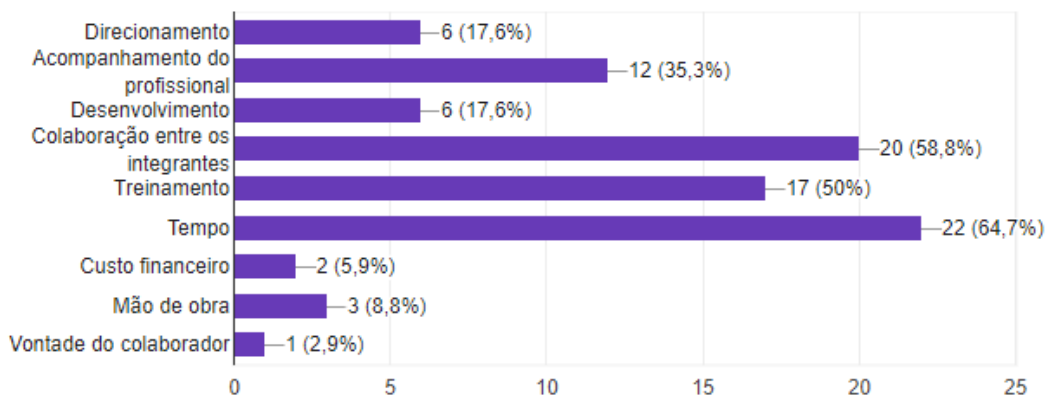
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

A pergunta de número 5 teve como objetivo identificar as dificuldades que o líder enfrenta para formar uma equipe de trabalho, e conforme gráfico o maior empecilho para iniciar a formação de uma equipe são pessoas qualificadas para exercer suas respectivas funções de trabalho e após a contratação dessas pessoas o segundo ponto de dificuldade é a aplicação de treinamento para exercício das funções

Pergunta 6

Quais as principais dificuldades que você enfrenta para desenvolver uma equipe de trabalho (é permitido marcar até 3 opções).

34 respostas



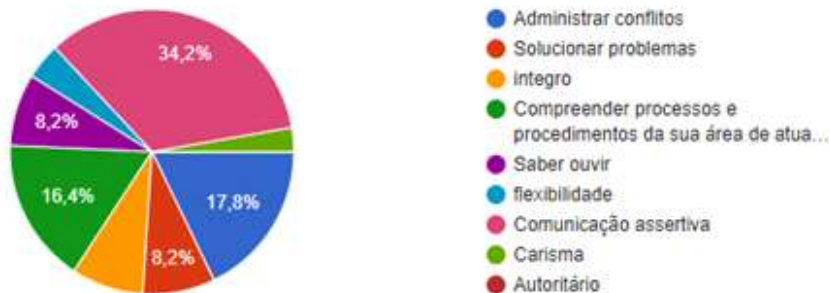
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Após concluir a formação de uma equipe de trabalho a pergunta de número 6 teve como objetivo identificar quais as dificuldades que o líder enfrenta para desenvolver a sua equipe. Sendo o item TEMPO o mais votado pelos líderes, onde apontam que a maior dificuldade para desenvolver o seu time é desprender mais tempo ou ausência de tempo o suficiente para acompanhamento e direcionamento. Em segundo lugar ficou a colaboração entre os participantes, sejam eles subordinados, pares ou superiores.

Pergunta 7

De acordo com a sua percepção, marque qual as principais características para se tornar um líder de sucesso.

34 respostas



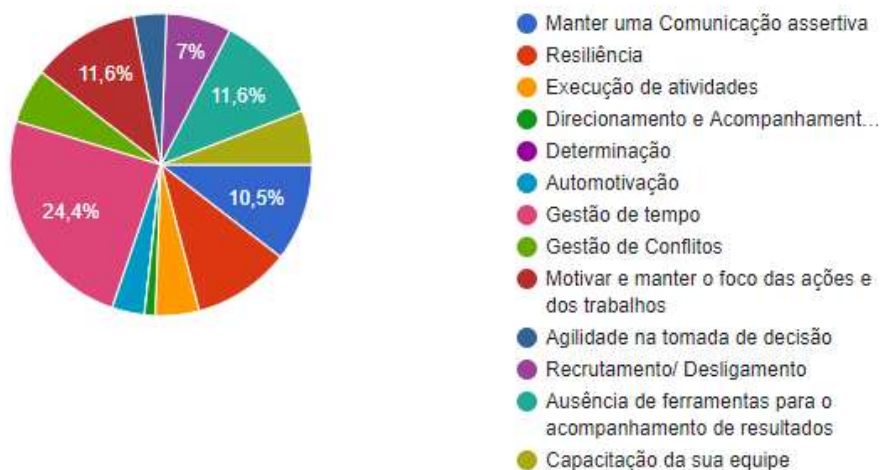
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

A pergunta de número 7 teve como objetivo evidenciar quais são as principais características citadas pelos líderes para que o mesmo possa se tornar uma referência em sua empresa. Conforme identificado em pesquisa a característica que acham ser fundamental para o sucesso é possuir uma comunicação assertiva e também saber administrar conflitos.

Pergunta 8

De acordo com a sua experiência profissional, marque quais as principais dificuldades que o líder enfrenta no seu dia a dia:

34 respostas



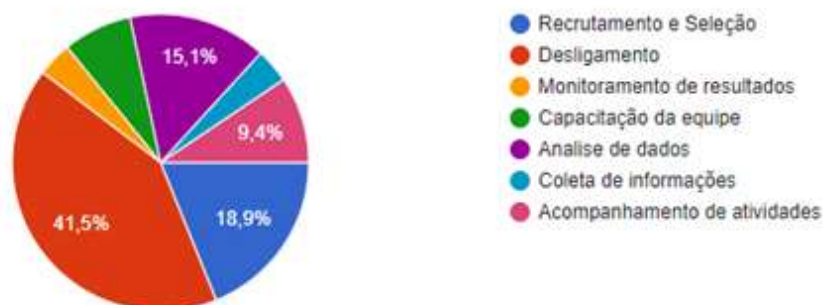
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

A pergunta de número 8 tem como objetivo evidenciar quais são as principais dificuldades que líder enfrenta no seu dia a dia organizacional. Manter a Gestão do tempo e possuir uma comunicação assertiva voltam a aparecer no ranking das principais dificuldades que os líderes enfrentam no seu dia a dia.

Pergunta 9

Em sua posição de líder quais tarefas você não gosta de executar no seu dia a dia

34 respostas



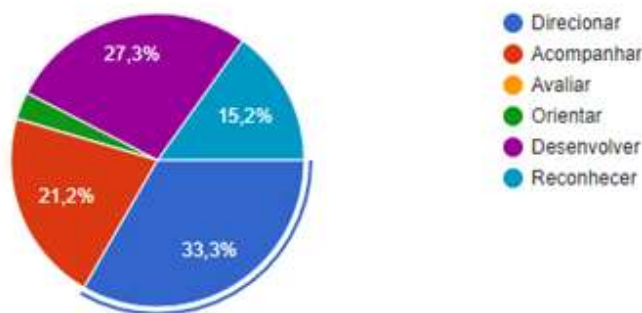
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

A pergunta de número 9 tem como objetivo identificar quais tarefas o líder não gosta de executar no seu dia a dia e as principais sinalizações estão ligadas em realizar desligamento dos seus subordinados e contratações para formação de novas equipes. Sendo sugerido que essas atividades sejam executadas pelo setor de Recursos humanos.

Pergunta 10

Com base na gestão de desempenho, marque qual opção você acha fundamental para desenvolver uma equipe de alta performance.

34 respostas



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

A pergunta de número 10 tem como objetivo identificar dentro do modelo de gestão de desempenho quais são as fundamentais para desenvolver uma equipe de alto desempenho. Onde a principal atividade é o direcionamento das ações que o colaborador deve executar para manter um bom desempenho seguindo do desenvolvimento das suas atividades de trabalho e em 3º lugar com 21,20% realizar o acompanhamento das ações.

Após análise dos dados identifica-se que, um total de 73,50% dos líderes possui entre 11 a 25 colaboradores abaixo da sua hierarquia, entende-se que, esse é um número elevado para que o líder possa manter um bom direcionamento e acompanhamento da sua equipe. Sendo a Gestão de Tempo considerada um dos itens mais sinalizados pelos líderes como a principal dificuldade para formar e desenvolver equipes de trabalho, onde a falta de tempo será responsável pela ausência de acompanhamentos que podem influenciar o atingimento do objetivo final. Sendo assim, equipes com números elevados de participantes tendem a apresentar menor desempenho dos seus resultados

demandando maior tempo do líder e dificultando até mesmo a comunicação entre todos os integrantes da equipe. Também se nota que: Colaboração entre os integrantes, treinamento e acompanhamento são outras dificuldades que os líderes enfrentam para formar uma equipe, sendo que, esses itens podem ser desenvolvidos e aprimorados com equipes reduzidas onde o acompanhamento e a comunicação entre os participantes acontecerão com maior frequência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as equipes de alto desempenho promovem inúmeras vantagens para as organizações e para que isso aconteça será necessário que todos os integrantes exerçam suas funções com o máximo possível do desempenho profissional, contribuindo com o trabalhando em equipe afim de atingir o mesmo objetivo em comum e possuir facilidade para se adaptar a qualquer ambiente.

Para o desenvolvimento de uma equipe e alto desempenho o líder terá como desafios, influenciar sua equipe para atingir os resultados esperados pela organização, saber administrar os conflitos internos para otimizar os resultados e evitar desmotivação dos seus subordinados, direcionar e acompanhar as atividades de desenvolvimento da sua equipe e também administrar a gestão do tempo para que possa gerir melhor a sua equipe e acompanha-la frequentemente para o alto desempenho.

O líder terá um papel essencial para a formação de equipes de alto desempenho sendo o responsável pelo direcionamento e desenvolvimento da sua equipe, pois se os resultados não forem avaliados constantemente os integrantes não saberão o que é necessário realizar para melhorar o seu desempenho. Tendo como foco o acompanhamento e desenvolvimento de pessoas o líder será o facilitador entre empresa e empregados, obtendo um acompanhamento de maior precisão com equipes reduzidas e mantendo uma comunicação assertiva com o seu time.

Portanto, as organizações precisam adotar modelos de lideranças focadas no desenvolvimento de equipes de alto desempenho capaz de guiar sua equipe rumo ao sucesso para obter maior produtividade.



REFERÊNCIAS

Blanchard, Ken. **Liderança de Alto Nível**: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho. São Paulo; bookman, 2011 .

Boas, Ana Alice Vilas e Andrade, Rui, **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de janeiro; Elsevier, 2009.

Burmester, Haino. **Manual de Gestão**; Organização, processos e práticas de liderança. São Paulo; Saraiva, 2012.

Caruso, David R. **Liderança com inteligência Emocional**: Liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo; M. Books do Brasil, 2007.

Ervilha, Antônio de Jesus Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo; Saraiva, 2012.

Francischini, Paulino G e Andressa, S. N. **Indicadores de Desempenho**: Dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo :

Atlas, 2002

Gracioso, Luiz Francisco. **LIDERANÇA EMPRESARIAL** Competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo; Atlas, 2009.

Hardingham, Alison. **Trabalho em Equipe**. São Paulo: Nobel, 2000.

Heen, Sheila e Stone, Douglas. **Obrigado pelo Feedback**; A ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos. São Paulo; Atlas, 2016.

Hunter, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da

Liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

Katzenbach, Jon R. **Equipes de Alta Performance** Conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de janeiro: Elsevier, 2001 9º Ed

LUECKE, R. **Criando equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

Mazza, Marcos Fabio. **CRM: Sucesso & insucessos**. São Paulo; Brasport 2009



Neto, Agostinho Nunes. **Meta**: um significado para a vida. São Paulo; Novel, 2005.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo**: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo; Atlas, 2014.

Perez, Francisco Conejero, COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**, 2ª edição. Atlas, 11/2016

Schein, Edgar Henry. **Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro; José Olympio, 1992.