

18º Congresso Nacional de Iniciação Científica

TÍTULO: UM OLHAR SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E COACHING EM BUSCA POR MELHORIA DE RESULTADOS COM FOCO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

CATEGORIA: EM ANDAMENTO

ÁREA: CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA

SUBÁREA: Engenharias

INSTITUIÇÃO(ÕES): FACULDADE DE JAGUARIÚNA - FAJ

AUTOR(ES): CAMILA APARECIDA SOUZA SANTOS, LAYANE MARTINEZ BARBOSA, RAFAELA SANTANA DOS SANTOS

ORIENTADOR(ES): VIVIANNE VIEIRA DELGADO

UM OLHAR SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E COACHING EM BUSCA POR MEHORIA DE RESULTADOS COM FOCO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

A look at the leadership and coaching strategies in search for high performance
team focus results

SANTOS, Camila Aparecida Souza
Centro Universitário de Jaguariúna

BARBOSA, Layane Martinez
Centro Universitário de Jaguariúna

SANTOS, Rafaela Santana
Centro Universitário de Jaguariúna

Orientador: DELGADO, Vivianne Vieira
Centro Universitário de Jaguariúna

Resumo: As constantes mudanças decorrentes de um mundo globalizado e conectado, trazem impactos na competitividade das organizações, conseqüentemente são necessários criar novas atitudes e habilidades, inovadoras e empreendedoras, para atingir seus objetivos de forma saudável. Assim, um diferencial para aumentar as chances de conquistar o sucesso e enfrentar os desafios de sobrevivência neste cenário dinâmico do mercado, é preciso adotar medidas e criar novos padrões de trabalho por meio de habilidades e conhecimento. Atualmente as organizações despertaram para a importância de focar nas pessoas, ou seja, desenvolver equipes de alta performance, alta produtividade, flexibilidade, conhecimento organizacional e esforços conjuntos. Verifica-se a importância de estudar e conhecer, alguns dos métodos adotados para se criar equipes de alta performance que exerce por meio da liderança e do processo de *coaching*, meios de gerir e potencializar pessoas e maximizar seu desempenho e resultados. Logo para fazer este estudo será fundamental a revisão bibliográfica sobre o tema, bem como o uso de pesquisa através de multimídias.

Palavras-Chaves: Conhecimento organizacional, *Coaching*; Equipes alta performance.

Abstract: The constant changes resulting from a globalized and connected world bring impacts on the competitiveness of organizations, consequently it is necessary to create new attitudes and skills, innovative and entrepreneurial, to achieve their goals in a healthy way. Thus, a differential to increase the chances of achieving success and facing the challenges of survival in this dynamic market scenario, we must adopt measures and create new standards of work through skills and knowledge. Today, organizations have awakened to the importance of focusing on people, that is, developing high performance teams, high productivity, flexibility, organizational knowledge and joint efforts. The importance of studying and knowing some of the methods adopted to create high performance teams through leadership and the coaching process, means of managing and empowering people and maximizing their performance and results is verified. Soon to do this study will be fundamental the bibliographical revision on the subject, as well as the use of research through multimedia.

Keywords: Organizational knowledge, *Coaching*; High performance teams.

INTRODUÇÃO

As organizações com o passar dos anos buscam incluir em seu processo um alinhamento estratégico, envolvendo não somente o posicionamento de produtos e mercado, como as pessoas e desenvolvimento das mesmas para alcançar as metas desejadas. Perante a isso, alinhar caminhos, preparar, acompanhar pessoas integrando-as nos resultados, tem sido um grande desafio para as lideranças.

Segundo (LEAL FILHO, 2005) atualmente, as organizações são moldadas pela contínua mudança nos processos, nas estruturas, nas tecnologias e nas suas estratégias. Essas transformações provocam forte impacto nas formas de gestão organizacional, nos comportamentos dos indivíduos que atuam nas organizações, sejam públicas, sejam privadas, dos ramos industrial, comercial ou de serviços, com ou sem fins lucrativos, com reflexos em seus conjuntos de valores, em suas normas e em seu corpo dirigente.

De acordo com (Dreher, 2008) o ser humano se divide em equipes como forma de atingir um objetivo, geralmente são distribuídas tarefas para que o resultado seja alcançado com êxito, essa metodologia é aplicada desde sua existência. O ser humano sempre trabalha em conjuntos, pode ser em times esportivos, família, escola entre outros. No ambiente empresarial, o trabalho equipe se mostrou um componente forte para existência das empresas.

As companhias para alcançarem as melhorias e resultados almejados, buscam implementar e padronizar em seus processos a prática de seleção e recrutamento, para formar equipes de alta performance. Implementar esse processo possibilita que os gestores tenham decisões mais assertivas, tendo menor custo com rotatividade e retrabalho, motivação do indivíduo e da equipe em suas atividades, diminuição do estresse da equipe e a conquista de formar equipes multidisciplinares.

Outra proposta para se implementar como ferramenta de apoio é o *coaching*, um conjunto de habilidades e competências que podem se aprendidas e desenvolvidas por qualquer pessoa que almeja alcançar um objetivo na vida profissional e pessoal, auxiliando gestores no novo processo organizacional diante das mudanças e do cenário inovador que se apresenta. Lembrando que o *coaching* está cada vez mais em evidências pelas organizações.

Segundo Chiavenato (2002) o *coaching* é uma metodologia, um instrumento gerencial que se utiliza de técnicas não diretivas para estimular o executivo a refletir sobre seu comportamento ou decisões, levando-o a escolher a melhor alternativa para uma determinada situação de trabalho que visa otimizar e orientar o desenvolvimento do aperfeiçoamento pessoal e a carreira profissional.

Segundo Jordão (2006) pesquisas evidenciam que indivíduos que trabalham em equipe são mais produtivos, ou seja, redução do tempo e de perdas de materiais, produzindo um trabalho de maior qualidade, sentindo maior satisfação com o trabalho e deixam os clientes mais satisfeitos. Organizações alcançam a excelência dos seus resultados quando suas equipes de trabalho possuem as seguintes características: as pessoas não erram, ou seja, fazem as coisas certas da primeira vez; a organização cresce constantemente e com lucratividade; as necessidades dos clientes são antecipadas; as mudanças na organização são

gerenciadas e planejadas; há participação das pessoas, buscando o espírito de equipe; os colaboradores engajam com os objetivos e metas da empresa.

O mercado está cada vez mais competitivo, isso exige das empresas flexibilidade, que estejam sempre em busca de melhorias contínuas, seja na qualidade, produtividade, inovação e eficiência na prática de tarefas, com esse pensamento, as empresas não apenas estão mudando a forma de pensar nas estratégias, mas sim, levando em conta a relação do colaborador com altos resultados, por esse fator, o trabalho em equipe se torna uma importante ferramenta.

Desenvolver equipes qualificadas, visto que equipes eficazes e de alta performance tem se destacado e gerado resultados além do esperado, são uma das metas que as empresas atuais tem buscado constantemente. Para isso, uma boa liderança se faz necessário, visto que um bom líder promove um constante progresso junto com sua equipe. O trabalho individual deu lugar a um olhar sistêmico, que promove o todo. Uma tendência que também vem ganhando espaço é o *coaching*, palavra de origem inglesa, que propõem uma metodologia e ferramentas para chegar a um objetivo. O bem-estar do colaborador tem sido colocado em conta visto que um colaborador desanimado reflete nos resultados e em todo seu ambiente de trabalho, a partir disso cuidar da segurança não só física, mas também mental do colaborador nunca foi tão importante.

Com tudo, percebe-se que todos essas ferramentas e metodologias se interligam e são necessárias para alcançar o ápice dos resultados positivos, a união de esforços para alcançar um único objetivo, seja ele qual for. A empresa deve ser analisada como um sistema e dentro desse sistema os subconjuntos.

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme visões (SENGE, 2000; LEAL FILHO, 2005) a forma e o funcionamento das organizações vêm passando por intensas mudanças. Nesse sentido, os antigos e ultrapassados conceitos de controle organizacional dão espaço ao aprendizado pessoal. Também se tornam ultrapassadas as ideias de que a pessoa é o cargo que ocupa e de que os problemas são causados por elementos

fora da alçada dos envolvidos. Em vistas dessas constantes transformações de paradigmas, novos conceitos de gestão vêm surgindo. Um deles consiste na aprendizagem organizacional, que recomenda a construção de uma visão compartilhada, um processo incessante para que todos possam adquirir a visão real do futuro da organização, substituindo a burocracia por aspirações, valores e visões.

Para Leal Filho (2005), pensadores e estudiosos da atualidade afirmam que as práticas burocráticas adotadas pelas organizações não respondem mais às demandas de eficiência, eficácia e efetividade exigidas pela sociedade e pelo mercado. Os fundamentos de um modelo de gestão nos quais se sustentam tais práticas não conseguem mais responder à complexidade crescente das atividades econômicas. Valores até então aceitos e focados em atributos organizacionais como centralização administrativa, previsibilidade, estabilidade e baixa exigibilidade de competências não mais atendem de forma satisfatória à expectativa dos agentes produtivos.

Proposta por Leal Filho (2005) para esclarecer a evolução da mudança de paradigmas nas organizações, com referências em novas formas de entender o mundo, relacionados a sistemas ambientais, sociais e econômicos, segue a figura 1.

Séculos XVIII e XIX	Séculos XX e XXI	
Certezas	Incertezas	Adaptabilidade
Estabilidade	Instabilidade	Flexibilidade
Previsibilidade	Imprevisibilidade	Redes
Sociedade simples	Sociedade complexa	Aprendizagem organizacional
	Tecnologias digitais	Tecnologias da informação

Figura 1: Mudança de valores nas organizações .

Fonte: Leal Filho (2005)

Diante da proposta do conhecimento organizacional, Leal Filho (2005) apresenta que o trabalho em local propício de aprendizado, pois é ferramenta ótima para desenvolver e capacitar seus colaboradores buscando garantir e manter a eficácia de seus resultados. Desta forma, as organizações podem ser vistas como um sistema aberto, quebrando barreiras e limitações do meio ambiente.

EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

As pessoas são à base de qualquer empreendimento. De acordo com (Peterson, 2017) uma equipe de alta performance possui capacidade de aumentar a qualidade e a produtividade de uma empresa, tendo impacto significativo na competitividade. Segundo (DYER, DYER, & DYER, 2011) conceitua como sendo: comprometida e competente, que possuem os valores, visão e objetivos equivalentes aos da empresa e ao mesmo tempo possuam informações interdisciplinares, experiências diversas e competências.

Na visão de Jordão (2006) pesquisas evidenciam que indivíduos que trabalham em equipe são mais produtivos, ou seja, redução do tempo e de perdas de materiais, produzindo um trabalho de maior qualidade, sentindo maior satisfação com o trabalho e deixam os clientes mais satisfeitos. Organizações alcançam a excelência dos seus resultados quando suas equipes de trabalho possuem as seguintes características: as pessoas não erram, ou seja, fazem as coisas certas da primeira vez; a organização cresce constantemente e com lucratividade; as necessidades dos clientes são antecipadas; as mudanças na organização são gerenciadas e planejadas; há participação das pessoas, buscando o espírito de equipe; os colaboradores engajam com os objetivos e metas da empresa.

Para colocar esse conceito em prática, torna-se necessário ser gerenciado por um bom líder. Para (HUNTER, 2004) o líder é aquele que de alguma forma induz seu(s) subordinado(s) a fazerem as atividades propostas a fim de alcançar objetivos e metas da empresa. O líder não é o que impõe sua presença e fica o tempo todo apenas dando ordens e fazendo cobranças, mas sim aquele que motiva o crescimento de sua equipe e cresce junto a ela, a partir disso, se torna a inspiração dos que o rodeia, promove o trabalho e a união à troca de conhecimento e informação, trabalha o emocional dando a ela os estímulos necessários para ultrapassar obstáculos e momentos de dificuldade, se atenta tanto no emocional da equipe quanto no físico fazendo com que o grupo trabalhe visando sempre à segurança.

Trabalho em equipe

De acordo com (Iale, 2010) uma equipe unida possibilita troca de conhecimento e experiência tornando o trabalho mais eficiente, isso acontece, pois a comunicação e informação fluem com mais êxito, a partir dessa troca, o colaborador obtém experiência e informação sobre as etapas do processo.

Uma das grandes características de uma equipe de alta performance além da união voltada a um objetivo comum é ser atento com a forma de operar, e a partir disso, atentar-se aos problemas que afetam essa dinâmica de produção, ou seja, a equipe passa a diagnosticar possíveis problemas ou falhas e solucioná-las.

HPO SCORES

Em qualquer organização, os principais objetivos são lucratividade, crescimento, e satisfação do seu cliente, porém o relacionamento entre líder e colaborador passou a ter grande importância, a partir de que esse bom relacionamento promove o espírito coletivo, trazendo objetivos incomuns como crescimento profissional e desenvolvimento da empresa. Para Souza, os fatores que influenciam os diversos tipos de liderança e o comportamento dos líderes são: personalidade tanto do líder quanto dos liderados, natureza das tarefas e do ambiente.

A partir de uma pesquisa aprofundada a respeito de organizações de alto desempenho realizada pelos doutores Carew, Kandarian, Parisi-Carew e Stoner foi criado o modelo HPO SCORES é uma sigla que representa os seis principais elementos de uma organização de alto desempenho. Abaixo apresentaremos com detalhes cada uma delas, segundo o autor Ken Blanchard do livro liderança de alto nível:

S = Uma comunicação aberta e informação compartilhada

Promover o fluxo de informações, fazer com que as informações cheguem abertamente a todos, que a comunicação seja recíproca entre todos da equipe, o que traz uma confiança e as encorajam a ter atitude de dono. Quanto mais rápido chega essa informação, as pessoas se sentem confiantes para tomar

possíveis decisões visando os valores e a visão da empresa. Motivar o diálogo dentro de uma organização reflete como força, agilidade e flexibilidade.

C= Visão Arrebatadora

Quando todos da organização estão de acordo com a visão organizacional, ou seja, os colaboradores entendem essa visão e se sentem parte dela, essa visão causa um entusiasmo, se torna uma cultura, visão de curto, médio e longo prazo, as pessoas passam a dedicar-se para que atinjam o objetivo. Todos possuem o mesmo objetivo e caminham em sincronia e foco para que o mesmo seja atingido.

O= Aprendizagem contínua

Uma organização de alto desempenho foca no aprendizado não apenas individual, mas na melhoria da capacidade de todos por meio do aprendizado e com isso, transmite o conhecimento para toda a organização, todos estão sempre empenhados a melhorar tanto individualmente quanto a empresa em si.

R= Foco incansável em resultados voltados aos clientes

Foco obstinado em resultado, que visa o seu público alvo, analisa quem é seu consumidor e medem seus resultados com base nessa análise. Tem como diferencial focar seus resultados com base na visão de seu consumidor.

E= Sistemas e estruturas organizadas

Os sistemas, práticas, estruturas e processos são devidamente alinhados com a visão, metas, direção e estratégias da empresa o que facilita os envolvidos a fazerem seu trabalho de forma eficiente. A partir do alinhamento desse sistema possibilita a visão ampla de possíveis anomalias e oportunidades o que permite respostas rápidas e eficazes em ambas as situações. Para confirmar se essa estrutura está realmente correta, deve-se observar se essa estrutura está de fato facilitando ou não aos envolvidos desenvolver suas tarefas.

S= Poder compartilhado e alto nível de envolvimento

Em uma equipe de alto desempenho, as decisões não cabem apenas para o todo da hierarquia, as informações bem como as tomadas de decisão são

distribuídas. Quando as pessoas se sentem parte ativa de uma equipe, automaticamente se sentem valorizadas e a partir disso, suas atitudes refletem todo esse sentimento, e as possíveis decisões a serem tomadas, vão ser coerentes e irão contribuir positivamente na visão da organização, já que a tomada de decisão também irá refletir e impactar em seu cotidiano de trabalho. Portanto existirá um senso de poder tanto individual quando coletivo. Em uma equipe de alto desempenho, se explora aquilo de melhor que as pessoas podem oferecer, quando a equipe conhece com clareza o objetivo que elas almejam, a partir de limites claros de autonomia isso não afetará negativamente nos resultados e sim, criar colaboradores comprometidos dispostos a atingir o único objetivo comum.

CONCLUSÃO

Através do desenvolvimento desse trabalho acadêmico, notam-se os benefícios de se adotar técnicas a fim de transformar os colaboradores da empresa em uma equipe de alta desempenho, através da implementação da cultura que é a alta performance com foco em liderança e *coaching*.

Percebe-se que são inúmeros os benéficos de se obter uma equipe de alta *performance*, que a principal característica é a união de esforços e habilidades em função da empresa, para isso, o líder dessa equipe, deve ser uma pessoa com atitudes diferenciadas, que na prática, além de incentivar seus liderados, reconheça as habilidades de cada um e utilize-as de forma a beneficiar a equipe e os resultados da empresa.

Através de pesquisa, verifica-se que, implementar as técnicas e metodologias a fim de se chegar em uma equipe de alta performance, não é uma tarefa fácil e nem rápida, isso requer dedicação e paciência, para que todos possam se adequar a esse novo cenário, onde todos contribuem com o seu melhor a fim de otimizar resultados, através de um olhar sistêmico da empresa, onde todos têm um objetivo comum que é a lucratividade e satisfação do cliente.

A partir do método *coaching*, contamos com profissionais autênticos e autônomos, que tem consciência do seu nível hierárquico na empresa, mas

mesmo assim, sabe a importância de se tomar decisões e iniciativas que acabem a ele, na hora certa, o que pode motivar os profissionais a buscar cada vez mais conhecimento em suas áreas de atuação, isso também é um dos benefícios adquirido com uma equipe de alta performance, que busca profissionais com esse tipo de visão e valores dentro da empresa, para que possa somar junto ao time e com isso, ficar cada vez mais próximo do sucesso.

Verifica-se, que apesar de ser uma tarefa que requer tempo, ferramentas e dedicação, colocada em prática, pode trazer grandes benefícios potencializando resultados, colaborando pela busca de oportunidade, gerenciando fraquezas e solucionando conflitos e problemas na empresa.

A partir do momento em que se chega a uma equipe de alta *performance*, os gestores devem manter esse alto padrão, através de motivação, confiança, treinamentos, *feedbacks*, metas compartilhadas e bonificação, tudo isso para que essa equipe não se perca em virtude da correria do cotidiano.

REFERÊNCIAS

- Dreher, M. T. (2008). *Equipes de alta performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau - SC*. Resende – RJ: Anais do SEGET 2008.
- DYER, W. G., DYER, W. G., & DYER, J. H. (2011). *Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance*. São Paulo: Saraiva.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- HUNTER, J. C. (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Iale, G. (27 de março de 2010). Os benefícios do trabalho em equipe: administrar conflitos e a importância do feedback nas organizações. *Comunidade ADM*, p. 1.
- III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2000). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Peterson, D. A. (2017). *Coaching: dos processos de gestão de pessoas a formação de equipes de alta performance*. Ijuí: Editora Unijuí.

