

OEI - ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANOS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA

DOCUMENTO TÉCNICO Nº 1

Relatório técnico apresentando à Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI) com o produto da Consultoria especializada em Gestão de Pessoas, contratada no âmbito do projeto - Fortalecimento das ações de gestão e governança da ADAPS para o desenvolvimento da atenção primária à saúde como fator de desenvolvimento sustentável – Produto liderança de alta performance.

Consultora Especialista

Daniela [REDACTED] Damazo

Brasília, 21 de Dezembro de 2022.

SUMÁRIO

1. CONTEXTUALIZAÇÃO	4
1.1 Objetivo Geral	4
1.2 Objetivo Específico	4
2. RELATÓRIO	6
2.1 Contexto histórico e teórico da liderança	6
2.2 Bibliografias na literatura internacional e nacional, referentes a liderança e equipes de alta performance.	8
2.3 Bibliografias de artigos no campo internacional e nacional, referentes a liderança e equipes de alta performance.	13
3. CONCLUSÃO	19

RESUMO:

A gestão de pessoas e processos nas organizações tem passado por consideráveis mudanças na atualidade. Uma inclinação ao surgimento de novas formas de condução dos negócios com a finalidade de reduzir custos, alcançar a excelência, aumentar a qualidade e maximizar os resultados. A preparação de um líder é uma ferramenta indispensável para manter alinhada a missão, a visão e os valores de uma organização, em tempos de intensas mudanças. Empresas que sabem o impacto positivo do líder o valorizam na estratégia da empresa.

O presente produto apresenta estratégias de liderança que tem como resultado equipes de alta performance. Sendo que a forma a ser abordada para alcançar este objetivo é entendendo e extraindo o melhor da gestão de pessoas. Para realização deste estudo foi utilizado um método de pesquisa teórico, baseado em revisões da literatura. Desenvolvendo discussões a respeito do que é uma equipe, as dificuldades na sua formação, a necessidade de formação e a importância da gestão na consolidação de uma equipe de alta performance.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 Objetivo Geral

A presente consultoria parte dentre outras realizar um documento técnico contendo levantamento bibliográfico relacionado à liderança de equipes de alta performance para desenvolvimento de projeto para a ADAPS/OEI – Buscando o fortalecimento das ações de gestão e governança da ADAPS para o desenvolvimento da atenção primária à saúde como fator de desenvolvimento sustentável.

A Atenção Primária à Saúde é marcada pela organização de estratégias voltadas para a sistematização das necessidades de saúde da população. A habilidade de comunicação é uma ferramenta importante para o cuidado humano.

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma Instituição, e a área tem a função de humanizar e qualificar os profissionais, sob métodos de liderança e organização da estrutura. A Gestão de Pessoas é fundamental para garantir um ambiente adequado aos colaboradores e relações mais saudáveis, impactando diretamente na produtividade e consequentemente em seus resultados.

1.2 Objetivo Específico

No âmbito das atribuições da consultoria especializada, consta do Termo de Referência nº 8328, que o produto a ser entregue refere-se a documento técnico contendo levantamento bibliográfico relacionado à liderança de equipes de alta performance.

Na primeira etapa é referente a esse documento técnico - Coletar, analisar e consolidar informações bibliográficas referentes à liderança de equipes de alta performance na literatura nacional e internacional. Em sequência a sistematizar metodologias encontradas na literatura relacionadas à liderança de equipes de alta performance.

2. RELATÓRIO

Partindo de um âmbito histórico, considera-se que a Liderança é um recurso milenar, sendo utilizada como mecanismo de influência sobre variados grupos e atestado nos mais diversos registros históricos. No fim da década de 70, no entendimento da psicologia organizacional a Liderança era entendida como parte essencial e indispensável à gestão. E nessa mesma época inúmeras publicações foram lançadas no mercado para sustentar esse movimento, no Brasil o livro de WEIL (1971) merece destaque.

2.1 Contexto histórico e teórico da liderança

Se visualizar uma linha do tempo de cada indivíduo percebe-se que todos estarão envolvidos em situações de liderança desde a infância, seja liderando ou liderado, e em algumas ocasiões ocupando as duas posições.

Pesquisas e literaturas diversas definem liderança de diferentes formas, entretanto há uma grande concordância no que diz respeito a ser a capacidade de influenciar e mobilizar grupos para atuar em busca de um objetivo comum. Sendo assim, considera-se a liderança uma ponte entre pessoas e resultados.

A competência de um líder é de extrema importância para estabelecer a natureza, a direção e o impulso, que a sua gestão pode ocasionar em uma determinada empresa e no seu clima organizacional, e tudo isso depende de um gestor, que por via, pode ser um líder ou um chefe, e com isso, podendo não influenciar positivamente o comportamento da sua equipe, desta forma é importante definir a diferença entre liderar e chefiar, são duas maneiras distintas de se conduzir um grupo.

Esta revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. O tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. A imaginação daqueles que se

envolveram com o assunto fez com que ele fosse investigado a partir dos mais diferentes enfoques, trazendo à luz do conhecimento da ciência comportamental as mais variadas inferências.

Observa-se então que o processo para existência de uma equipe de alta performance é, necessariamente, atribuído ao líder, uma vez que na exiguidade da capacidade de liderança o grupo envolvido não alcançará resultados. São muitas as características que se pode atribuir a um grande líder capaz de conduzir uma equipe de sucesso, por exemplo; comunicação, disciplina, visão, comprometimento, similaridade, sinergia, entre outras. No entanto, a maior competência que um líder deve ter é o gerenciamento de si próprio.

Equipes de alta performance são compostas por profissionais distintos que obtêm resultados de excelência, atuando com ações conjuntas e paralelas, amparadas na colaboração. É essencial que o grupo esteja atuando em sinergia, aumentando as oportunidades da organização. Se evidenciam estas equipes dentro das entidades por apresentarem particularidades como: produtividade, versatilidade, capital intelectual e empenho coletivo. São estes atributos primordiais em qualquer equipe, exclusivamente as de alta performance conseguem alcançar de forma adequada no que diz respeito a conquista de grande parte dos resultados organizacionais.

As competências e habilidades devem ser complementares. Diante disso, o engajamento entre os indivíduos é fundamental, assim como o comprometimento deles com a empresa. É necessário buscar o equilíbrio entre a performance individual e a capacidade do colaborador em trabalhar em equipe.

E todo o processo que envolve esse desenvolvimento é de responsabilidade do gestor.

As organizações constituem-se de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir sua missão. Ao ver das pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. As organizações surgem então para aproveitar a sinergia dos esforços de várias

peças que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas inexisteria a Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 1999)

2.2 Bibliografias na literatura internacional e nacional, referentes a liderança e equipes de alta performance.

Literatura Nacional e Internacional

Referência	Título	Aspecto de enquadramento
BENDASSOLLINI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S.	Liderança nas organizações.	Importância da liderança nos ambientes de organizações, produzindo equipes conexas e potentes.
GUTIERREZ, L. A.; ARRUDA, C. S.; SALES, T.; MATHIAS, M. C.; COELHO, R. M.	Importância da liderança nas organizações.	Como a liderança pode ser transformadora no ambiente de trabalho e gestão de uma organização que trabalhe em equipe.
MAXWELL, JOHN. C.	O livro de ouro da liderança.	Passos da liderança em sua forma, implementação, análise do líder e de equipes.
DRUCKER, P. F.	Administrando em tempos de grandes mudanças.	Liderança no meio administrativo de forma a melhorar o desempenho geral da empresa.
KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K.	Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.	Pontos específicos para implementação em ambientes que tenham equipe, potencializando por meio de técnicas específicas da liderança e gestão de pessoas.

BERGAMINI, CECÍLIA. W.	Liderança: A administração do sentido.	Como administrar a vida profissional de forma a ser líder e não chefe, diferenças entre o equilíbrio de gerir com lideranças os espaços de trabalho.
CHIAVENATO, IDALBERTO.	Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.	Interação do RH com a equipe de forma a liderar com aspectos de rendimento, alto padrão de desenvolvimento humano.
LUTHANS	Teoria da abordagem comportamental	Como lidar com o outro com as técnicas de abordagem da liderança, possibilitando o maior contato e produtividade da equipe.
MONTANA E CHARNOV (2003)	Teoria dos traços de liderança	Potencialização da liderança, por meio da observação de líderes em potencial que podem gerir as equipes e organizações.
QUEIROZ, CLÁUDIO.	As competências das pessoas	O que faz um profissional transitar entre profissões totalmente diferentes e conseguir exercer seu trabalho com perfeição. Profissionais de alta performance que têm múltiplas competências.
LEITE, CRISTIANE.	O elo da gestão de carreira	Possibilita o conhecimento sobre a base da liderança e da gestão produtiva: ELO é um tripé da gestão de carreira, onde o empregado, o líder e a organização

		dependem uns dos outros mutuamente, pois somente a partir do equilíbrio deste tripé é que a gestão de carreira se torna possível.
PETRECA, TIAGO.	Do Minset ao MinFlow – Como ser o seu melhor em um mundo de transformações	O objetivo é demonstrar que o autoconhecimento é o que faz uma pessoa se tornar um profissional de alta performance, trazendo esse conhecimento para a equipe e gestão do espaço.
ABRASHOFF, D. MICHAEL.	Este barco também é seu – Práticas inovadoras de gestão	Como conquistar o melhor desempenho das suas pessoas, e ainda assim manter a equipe motivada, desempenhando o seu melhor para a alta performance.
WILLINK, JOCKO.	Extreme Ownership	Importância da definição de objetivos para a equipe e definição do foco no processo para um bom resultado.
BURCHARD, BRENDON.	O poder da alta performance	Ajuda para o conhecimento de como liderar: um dos coaches de alta performance mais renomados no mundo e reuniu em sua obra seis hábitos essenciais para o sucesso: clareza, energia, necessidade, produtividade, influência e coragem.

DRUCKER, F. PETER	Gestor Eficaz	Como gerir de forma eficaz sua equipe, guia para habilidades de liderança e estratégias para aprimorar as habilidades de liderança e vencer o mercado competitivo.
DWECK, CAROL	Mindset	Estudo de Stanford sobre dois modelos de mentalidade: o fixo e o do desenvolvimento. Ajudando na melhora da atitude mental para melhora da liderança.
ALLEN, DAVID.	A arte de fazer acontecer	David Allen é o criador do método GTD (Getting Things Done), um dos melhores para acelerar a produtividade e manter a vida e o trabalho mais organizados. Trabalha pontos importantes como: <ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de trabalho - Desenvolvimento e avaliação de metas - Controle de ansiedade e sobrecarga do trabalho - Planejamento de projetos
CHARAM, RAM. DROTTER, STEPHEN. NOEL, JAMES.	Pipeline de liderança	Demonstra a necessidade de ter líderes capacitados em todos os níveis hierárquicos de uma organização, com modelos

		<p>comprovados para construir planos de carreira,</p> <p>planejar sucessão e formar novos líderes. Melhorando o formato de gestão e performance da organização.</p>
ROSENBERG, MARSHALL	<p>Comunicação Não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais</p>	<p>Como esse tipo de comunicação pode transformar as suas relações pessoais e profissionais. Basicamente, a aplicação da comunicação não-violenta contempla entender e respeitar o que você e outras pessoas estão sentindo em relação a algo e, depois disso, tentar resolver essas questões pacificamente. A resolução de problemas de forma pacífica é uma das soft skills de líderes mais desafiadores e por isso se torna um grande diferencial no mercado.</p>

2.3 Bibliografias de artigos no campo internacional e nacional, referentes a liderança e equipes de alta performance.

Além das obras listadas que são as mais citadas nas pesquisas realizadas, artigos e estudos demonstram a importância, experiências, forma de liderança e gestão de alta performance.

Assunto	Link de acesso ou forma de acesso	Aspecto de enquadramento
Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança	https://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/5486/pressupostos%20para%20uma%20dire%C3%A7%C3%A3o%20eficaz%20a%20teoria%20de%20lideran%C3%A7a%20revisitada.pdf?sequence=1	Como a teoria da liderança é praticada pelos gestores.
Modelos de liderança utilizados pelas empresas General Sports Ltda	http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/6759	Modelo executado em empresa.
A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas	https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614004.pdf	Lideranças de situação, uma visão moderna em relação a utilização de lideranças em situações pontuais.

<p>A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas</p>	<p>https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/14029</p>	<p>Benefícios da diversidade humana nas organizações e as ferramentas adequadas para a criação de um ambiente organizacional onde as competências e formação individuais sejam promovidas em prol da realização das metas e objetivos da empresa. Para isso, trata do papel da gestão de pessoas na formação de equipes de alto desempenho e na atuação dos líderes.</p>
<p>A influência da liderança em tempos de crise</p>	<p>http://189.112.117.16/index.php/revista-ciencia/articulo/view/83</p>	<p>Devido às constantes mudanças econômicas, políticas e sociais que afetam a economia, este artigo tem por objetivo descrever a importância do líder moderno para o resultado das organizações em tempos de crise. As</p>

		<p>mudanças contínuas e com velocidade intensa atingem diretamente as organizações e fazem com que o líder adote uma nova postura para superar com inteligência este novo contexto. As habilidades e competências do líder para gerenciar crises serão fundamentais para o momento.</p>
<p>Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional</p>	<p>https://www.scielo.br/j/csc/a/zzjtyl8prh6yfqghqnbrvwy/abstract/?lang=pt</p>	<p>Prática situacional com trabalhadores da saúde em organização de saúde do RJ.</p>
<p>Liderança: Existe um modelo ideal para a organização?</p>	<p>https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/67384</p>	<p>Mostra a diferença de aspectos em relação ao ambiente que será direcionada a liderança.</p>

<p>A liderança e a cultura organizacional num grupo de saúde privado</p> <hr/>	<p>https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1739</p>	<p>A complexidade organizacional pode ser analisada com base em três dimensões, a estrutura, liderança e cultura organizacional. O projeto centra-se num estudo descritivo sobre a liderança e a cultura organizacional, tendo-se recorrido ao Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron e Quinn, 1999). Este está inserido num contexto hospitalar, com uma configuração de burocracia profissional.</p>
<p>A formação em liderança nos projetos pedagógicos dos cursos de medicina no Brasil</p> <hr/>	<p>https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29698</p>	<p>Capacitar médicos a partir da sua formação para o exercício de liderança. Evidências apontam para diferenças positivas em relação à performance de organizações de saúde lideradas por</p>

		<p>médicos. Promover um alinhamento entre as necessidades da saúde e o modelo de educação médica é considerado um fator essencial para atingir esse objetivo.</p>
<p>Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde</p>	<p>https://docplayer.com.br/46789873-lideranca-e-motivacao-dos-colaboradores-um-ensaio-no-sector-da-saude.html</p>	<p>Os conceitos e o entendimento da liderança têm vindo a mudar no decurso do tempo. E sugere que, provavelmente, a liderança adquirirá novos significados e será alvo de novas abordagens no futuro. Porque as sociedades, as organizações e as pessoas mudam, é presumível que novas janelas de compreensão venham a ser abertas. Atendendo a que vivemos numa era de globalização, em que a tecnologia, as estratégias e a estrutura</p>

		das organizações são quase uniformes, a verdadeira vantagem competitiva só poderá surgir das competências dos recursos humanos.
--	--	---

3. CONCLUSÃO

Este produto apresenta um referencial teórico de forma bibliográfica que aborda desde características históricas sobre o que é liderança até aspectos atuais como forma de embasamento teórico para traçar estratégias na obtenção de equipes de alta performance e desenvolvimento de lideranças para a gestão da ADAPS.

O escopo teórico relacionado a liderança é amplo e contém diversas vertentes teóricas, ligadas a vários autores e correntes da psicologia, filosofia e relações sociais, os teóricos estão a cada geração atualizando suas forma de observar, teorizar e desenvolver práticas para a liderança de equipes, projetando ações para desenvolvimento individual e assim mostrando como equipes podem ter um desenvolvimento acentuado diante de lideranças comprometidas e reais, que saibam focar e direcionar a sua equipe.

Assim, verifica-se por meio desse documento que a formação teórica deve ser escolhida conforme a gestão do local acontece, suas prioridades, produto, público-alvo e a escolha de lideranças e equipe, também passa por essas escolhas, impactando diretamente na gestão do processo, seja ele qual for, aqui tratamos da gestão da Agência de Desenvolvimento à Atenção Primária da Saúde.

A partir da finalização desse documento técnico, dar-se-á início a segunda fase, que irá unir as informações à realidade da ADAPS.

Brasília, 21 de dezembro de 2022



Daniela [Redacted] Damazo
Consultor Especialista