

LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE EM UMA REDE DE DROGARIAS EM FRANCA/SP

Luciana Alves Cintra¹
Fernando Dandaro²

Resumo

Este artigo investiga a liderança como uma estratégia fundamental para o desenvolvimento de equipes de alta performance em uma rede de drogarias localizada em Franca/SP. Faz um estudo sobre as ferramentas necessárias para uma gestão eficaz de equipes, destacando as práticas que visam otimizar o desempenho e estimular um ambiente colaborativo. Como metodologia, utilizou-se o levantamento bibliográfico exploratório, seguido de pesquisa de campo descritiva, obtendo assim, respectivamente dados secundários e primários coletados por meio de questionário, possibilitando uma análise qualitativa. Como resultados, verificou-se que os principais desafios enfrentados ao gerenciar uma equipe de drogaria, estão no processo de promover o desempenho e crescimento dos integrantes da equipe, manter um engajamento e compromisso contínuo, gerenciar conflitos entre colaboradores, principalmente com as diversidades de perfis de gerações entre os membros da equipe. Considera-se que 60% dos respondentes da pesquisa, entendem que a comunicação assertiva e a motivação são as principais medidas que devem ser adotadas para garantir um ambiente de trabalho saudável, que possibilita a gestão de equipes de alta performance, no contexto de uma rede de drogarias do município de Franca/SP.

Palavras-chave: Gestão, Equipes de Alta Performance, Estratégia, Liderança, Rede de Drogarias.

Abstract

This article investigates leadership as a fundamental strategy for developing high-performance teams in a drugstore chain located in Franca/SP. It conducts a study on the tools necessary for effective team management, highlighting practices that aim to optimize performance and encourage a collaborative environment. As a methodology, an exploratory bibliographic survey was used, followed by descriptive field research, thus obtaining, respectively, secondary and primary data collected through a questionnaire, enabling a qualitative analysis. As a result, it was found that the main challenges faced when managing a drugstore team are in the process of promoting the performance and growth of team members, maintaining continuous engagement and commitment, managing conflicts between employees, especially with the diversity of generations profiles. generations among team members. It is considered that 60% of survey respondents understand that assertive communication and motivation are the main measures that must be adopted to guarantee a healthy work environment, which enables the management of high-performance teams, in the context of a network

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec – Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”. E-mail: luciana.cintra@fatec.sp.gov.br.

² Pós-Doutor em Administração, Coordenador e Docente do Curso em Gestão de Recursos Humanos da Fatec - Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”. E-mail: fernando.dandaro@fatec.sp.gov.br.

of drugstores in the city of Franca/SP.

Keywords: *Drugstore Chain, High Performance Teams, Leadership, Management, Strategy.*

1 Introdução

As organizações são constituídas de pessoas que necessitam cada vez mais de modelos de gestão humanizados que possam compreender os anseios humanos e canalizá-los para o objetivo maior, como forma de potencializar cada vez mais as competências da equipe e, conseqüentemente, obter melhores resultados.

O trabalho em equipe por sua vez, torna-se presente a partir de uma liderança que promova um ambiente sinérgico, fazendo com que todos os membros da equipe atuem de forma estratégica em busca dos melhores resultados organizacionais.

Assim, o estudo sobre a liderança e o desempenho de equipes é relevante para o sucesso de uma organização. Compreender as características e ações dos líderes, contribui diretamente no desenvolvimento da equipe e dos resultados.

Mas, como a liderança pode influenciar o desenvolvimento da equipe e o sucesso organizacional a ponto de atingir melhores resultados e alta performance? Tal questão é vislumbrada por muitas organizações, pois os recursos e processos gerenciais são aplicados a partir das pessoas dentro do contexto da coletividade que, por sua vez, terá sucesso se houver uma liderança que possa alinhar as competências para transformar o trabalho coletivo em equipes de alta performance.

Para tanto, este artigo tem como objetivo conhecer as características relevantes do processo de liderança e as ferramentas para a gestão de equipes de alta performance, como estratégia para o alcance de melhores resultados, em uma rede de drogarias em Franca/SP.

Como metodologia, utilizou-se o levantamento bibliográfico exploratório e pesquisa de campo descritiva por meio de questionário com perguntas pré-estabelecidas, obtendo respectivamente dados secundários e primários para uma análise qualitativa.

Dessa forma o artigo está estruturado em três sessões além da introdução, que abordará as características de liderança; as ferramentas para a gestão de

equipes de alta performance; e a contextualização da pesquisa de campo com os resultados, culminando nas considerações finais que sintetizarão o conhecimento adquirido.

2 Características do processo de liderança

O processo de liderança é complexo e dinâmico, envolvendo uma série de características e aspectos que influenciam como os líderes interagem com suas equipes e alcançam objetivos organizacionais.

Chiavenato (2002) define o processo de liderança como um ato de orientar o comportamento das pessoas, visando alcançar determinados objetivos, e orientar, nesse contexto, implica guiar as pessoas para se comportarem de uma certa maneira ou adotarem um curso específico de ação. Já Maximiano (2000) entende a liderança como ato de influenciar as atitudes e a mentalidade de outras pessoas, e possui a característica de ser invariável, não exigindo proximidade física. A liderança é o meio ao qual pode-se alcançar os objetivos através da organização dos esforços dos colaboradores.

De acordo com Coelho e Sousa (2021) o líder demonstra sua habilidade de liderança não apenas por suas características pessoais, mas também pelo ambiente em que está inserido. Ele é visto pela equipe como alguém que possui os recursos necessário para atender às suas necessidades, agindo de forma estratégica e guiando seus liderados na busca de seus objetivos. Contudo, essas competências não estão ligadas ao poder, mas sim à autoridade conquistada por meio do amor, comprometimento e sacrifício.

Alvarado *et al.* (2012), Chiavenato (2010), Robbins (2002) e Maximiano (2000) afirmam que para um líder ter sucesso, é necessário que ele tenha:

- Carisma;
- Inteligência emocional;
- Empatia;
- Cooperação;
- Comunicação assertiva;
- Gestão de conflitos;
- Autoconfiança;
- Autodesenvolvimento;
- Inovação;
- Motivação;

- Capacidade de delegação de tarefas;
- *Feedback*.

Logo, a liderança representa uma forma de influência pessoal, já que por meio dela uma pessoa exerce influência sobre outras em virtude dos vínculos interpessoais estabelecidos (CHIAVENATO, 2003).

Ávila e Stecca (2015), identificam a liderança como a percepção da equipe em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre as pessoas. O indivíduo evidencia sua habilidade de liderança não apenas por suas próprias qualidades pessoais, mas na circunstância em que se encontra. O líder é percebido pela equipe como alguém que detém os recursos pra atender às suas necessidades, é um planejador que orienta as pessoas para alcançar seus propósitos, além, da capacidade de adaptação frente as situações que envolvem a sua equipe.

No entanto, estabelecer o conceito de liderança se transforma em um desafiador exercício de contemplação acerca de várias teorias relacionadas à natureza humana, desde as antigas abordagens até as mais atuais discussões sobre o assunto.

Segundo Maximiniano (2000), existe uma variedade de estilos de liderança, que oscilam entre os polos transacionais e transformacionais, em que os transacionais estão mais centrados em tarefas e os transformacionais mais voltados para os indivíduos.

Para Chiavenato (2002, p. 197):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos e ainda aponta que, o processo de liderança envolve funções complexas como planejamento, avaliação, arbitragem, controle, recompensa, estímulos e até mesmo punições, sempre dosadas de acordo com o ambiente e a situações. Por isso, o autor destaca que a liderança é, pois, um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas.

Enquanto, Robbins (2002) menciona que nenhum líder é necessariamente um gestor, e nem todo executivo é um líder, já que o fato de a organização conceder certas prerrogativas formais aos seus executivos não garante a sua capacidade de liderança efetiva.

É importante observar que distintos líderes podem ressaltar e evidenciar tais atributos de formas diversas, conforme suas personalidades, modos de liderança e

contextos específicos. Além disso, os diferentes aspectos da liderança influenciam o modo de ser ou agir de uma pessoa, como ambição, o desejo de liderar, a honestidade e integridade, e também o nível de maturidade que a capacite para se tornar um líder em potencial.

Robbins (2002) destaca um componente fundamental para uma liderança efetiva – a inteligência emocional, que diz respeito à habilidade do indivíduo de reconhecer e gerenciar sinais e dados emocionais, e é relevante principalmente no desempenho de funções de que demandam muita interação social. Ela pode ser desenvolvida pela autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais.

A visão de Goleman *et al.* (2018, p. 17), demonstra que a realidade de grandes líderes que lidam com as emoções é bem básica e menciona:

Pouco importa o que os líderes se disponham a fazer – seja formular estratégias ou mobilizar equipes: o êxito vai depender de como o fazem. Ainda que acertem em tudo o mais, se os líderes fracassam na tarefa primordial de conduzir emoções na direção certa, nada que façam funcionará tão bem como poderia ou deveria funcionar.

E define a inteligência emocional como a habilidade de reconhecer nossas próprias emoções e as de outras pessoas, de nos autoavaliar e de administrar adequadamente os sentimentos que temos internamente e nas nossas interações. O autor também diz que é uma capacidade aprendida baseada na sensação emocional que resulta em excelente desempenho no trabalho (GOLEMAN, 1998).

Enquanto Silva (2023) relata que é possível desenvolver a habilidade da inteligência emocional durante situações de crise, desde que se consiga compreender o que realmente é “inteligência emocional” e se tenha o devido comprometimento para colocar em prática os seus significados, e mencionando ainda que ela pode ser entendida como a habilidade de raciocinar, elaborar planos, solucionar problemas, pensar de forma abstrata, entender conceitos complexos, aprender com agilidade e adquirir conhecimento por meio da experiência. Concluindo então que inteligência emocional é uma competência, que pode ser aprimorada e cultivada por qualquer pessoa que esteja disposta a entender e implementar todos os fundamentos que a formam.

Desta forma é possível a percepção de que pessoas com maior inteligência emocional conseguem lidar mais com seus próprios sentimentos, assim como os dos outros, e tornar o ambiente de trabalho mais agradável e favorável a bons

resultados. Sendo assim, o líder tem uma função essencial no progresso da equipe, provendo orientação, assistência e supervisão para que seus membros alcancem seu potencial máximo e contribuam para o sucesso da organização.

Segundo Pampolini *et al.* (2013) é necessário entender quais as características que um líder deve possuir para que sua equipe alcance resultados positivos, contudo é considerado três estilos de liderança mais influentes nas organizações modernas:

- Liderança carismática: ligada ao magnetismo do líder, sua influência é fundamental na credibilidade de seus seguidores. O compartilhamento de convicções e metas comuns contribui para um elevado padrão de execução e a missão da organização;

- Liderança transacional: o líder orienta as atividades em direção aos objetivos, esclarecendo as demandas e obrigações de cada função a ser cumprida. O ato de liderar é encarado como a realização de trocas mutuamente recompensadoras entre líderes e liderados em um contexto situacional específico;

- Liderança transformacional: estilo de liderança também fundamentada no carisma do líder, no entanto, é exercida com base nas emoções dos liderados e os valores são compartilhados dentro do contexto cultural da organização. Tanto o líder quanto os liderados são impulsionados a atingir um nível mais elevado de motivação e ética, resultando em uma maior consciência dos papéis de cada participante no processo de busca por resultados e conquistas, promovendo um engajamento ativo na busca por realizações.

O processo de liderança é um procedimento social no qual são construídas relações de influência e confiança, portanto, qualquer pessoa, com a devida preparação, crescimento pessoal e interesse pelo aspecto humano dos membros da equipe, pode se tornar um líder.

Assim, conforme abordado, compreender os diferentes tipos de características dos processos de liderança é essencial para promover um ambiente de trabalho eficaz e motivador. Cada estilo de liderança traz consigo abordagens únicas que podem impactar diretamente a dinâmica da equipe e os resultados organizacionais. Desta forma, é possível então explorar ferramentas específicas que ajudam no desenvolvimento e gestão de equipes de alta performance,

potencializando ainda mais o desenvolvimento e a colaboração entre os seus membros.

3 Ferramentas para gestão de equipes de alta performance

A equipe é um grupo que evoluiu, o trabalho em equipe é uma atividade desenvolvida por um grupo de pessoas que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada.

De acordo com Ávila e Stecca (2015), no ambiente de trabalho em equipe existe uma grande interligação entre os membros. É possível converter pessoas em integrantes da equipe quando eles compartilham suas ideias; demonstram respeito pelas individualidades e sabem ouvir; mantêm uma comunicação ativa; elaboram respostas coordenadas em prol dos objetivos estabelecidos; constroem respeito, confiança mútua e afetividade nas relações; participam das definições de metas comuns; fomentam a cooperação e a integração entre os membros.

Para Marins *et al.* (2016, p. 203):

O modelo de liderança construído em torno do conceito de “alto desempenho”, compreende sistematicamente o time de cada “universo pessoal” inserido nele. Tal compreensão contribui para que a liderança mantenha todos motivados e comprometidos com as metas estabelecidas pela organização ao mesmo tempo que toma decisões acertadas, define claramente o papel de cada integrante da equipe, delegando deveres e autoridade, dentro dos padrões individuais e adequados.

Desta forma, Ávila e Stecca (2015) corroboram com a ideia de que uma equipe de alta performance é aquela composta por indivíduos altamente capacitados, motivados e engajados, trabalhando de forma altamente colaborativa, com muito comprometimento e excelência na busca de objetivos organizacionais comuns. Elas são impulsionadas pela paixão, pela inovação e pelo desejo de superar expectativas, alcançando resultados extraordinários.

Marins *et al.* (2016) explicam que a influência exercida pelo líder, o conduz ao papel de criador de equipes altamente eficientes. Esse conceito de administração engloba três práticas fundamentais: a retroalimentação, a partilha dos princípios orientadores da organização e o estímulo ao empoderamento. Uma comunicação aberta e honesta entre os membros da equipe e sua liderança torna-se o caminho mestre para o rápido desenvolvimento e a obtenção de resultados eficazes. Por meio dessa ferramenta, os integrantes da equipe de alta performance

conseguem alcançar a melhoria contínua. E, o compartilhamento dos princípios orientadores (missão, visão e valores) da organização indica o objetivo global ao qual essa equipe se compromete. Outro aspecto significativo é o *empowerment*, no qual os integrantes da equipe são encorajados a aplicar sua *expertise* no trabalho e utilizar seu conhecimento, vivência e entusiasmo para gerar resultados positivos.

A formação de equipes autônomas, autogeridas, capacitadas e excelentes, demanda a presença de um novo gestor: aquele que, ao invés de controlar as pessoas, administra com elas. Apesar da ênfase em que uma equipe precisa seguir para alcançar plena eficácia, times coesos requerem líderes inovadores que estimulam e impulsionam, atuando como verdadeiros orientadores que preparam, desenvolvem e promovem o crescimento das pessoas, ao mesmo tempo que abrem novas perspectivas e oportunidades (CHIAVENATO, 2010).

Construir uma equipe de alta performance não é uma ação fácil, necessita de tempo, dedicação e estudos constantes, tem como passo inicial, selecionar e buscar profissionais com o perfil para somar com a equipe, na busca de excelentes resultados. Assim, o papel do líder neste campo é essencial, ele é quem dá a direção e os demais o seguem. Essas equipes atravessam os limites tradicionais pelos benefícios obtidos. “Seus componentes apresentam perspectivas notáveis e, por isso, serve como incentivos determinantes para a alta performance” (COELHO; SOUSA, 2021, p. 5).

Ainda, segundo Coelho e Sousa (2021), para que as equipes elucidem a competência do trabalho em equipe é fundamental internalizar três elementos que a estrutura: conhecimento, habilidades e atitudes e, algumas particularidades que desenvolvem as competências de equipes, sendo:

1) Conhecimentos que favorecem a expressão da competência: Administração de conflitos, comunicação, confiança, cultura organizacional, *feedback*, gestão do conhecimento, personalidade, tipos psicológicos, comportamento humano, poder, trabalho em equipe; 2) Habilidades que favorecem a expressão da competência: capacidade de conviver com as diferenças, capacidades de identificar os comportamentos do grupo, escutar e perceber o implícito; 3) Atitudes que favorecem a expressão da competência: autoconfiança, cooperação, conciliação, cortesia, dinamismo, disponibilidade, disciplina, empatia, entusiasmo, ética, flexibilidade, humildade, iniciativa, justiça, objetividade, persistência, proatividade, resiliência, respeito, responsabilidade, segurança, sensibilidade, transparência e tolerância (SANTIAGO, 2016 *apud* COELHO; SOUSA, 2021, p. 5).

Marins *et al.* (2016, p. 208) relatam que “um dos maiores desafios da

liderança contemporânea é de formar e manter uma equipe de alta performance.” No entanto, é sabido que a chave para reter esses talentos está em direcionar a atenção para os membros da equipe e para a liderança que a guia. Líderes competentes têm ao seu redor pessoas aptas a exercer a liderança quando necessário, além de estabelecerem mecanismos, atitudes e posturas que promovem o desenvolvimento de futuros líderes. Além do mais, as equipes de alta performance entregam resultados acima do esperado e mais avançados que as equipes tradicionais, seus membros têm qualidades elevadas, e suas expectativas são sempre maiores e isso serve como um estímulo de motivação (COELHO; SOUSA, 2021).

Analisando os elementos que levam à geração de equipes de alta performance, Margerison e McCann (2000, apud PAMPOLINI *et al.*, 2013, p. 63) identificaram nove fatores nas equipes de alta performance, que podem ser observados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Fatores do Desempenho das Equipes de Alta Performance.

<p>1. Assessoria: os membros de uma equipe devem assegurar que todos estejam recebendo informações adequadas para agilizar a tomadas de decisões. Um membro da equipe assegura que todos os demais estejam utilizando as melhores práticas para realizar as tarefas rotineiras da organização.</p>
<p>2. Inovação: este é um aspecto chave do trabalho em equipe e envolve como as coisas são realizadas e como podem ficar ainda melhores. Quando as pessoas não inovam nas suas práticas, os custos operacionais aumentam e não há experimentação de novas ideias.</p>
<p>3. Promoção: para realizar suas tarefas as pessoas precisam obter recursos como equipamentos, verbas, etc. Boas equipes de trabalho conseguem persuadir e influenciar pessoas que decidem e alocam verba que seus projetos sejam concretizados.</p>
<p>4. Desenvolvimento: as ideias devem ser moldadas de acordo com a necessidade de usuários, envolvendo as etapas de ouvir quais são as necessidades dos usuários, e a partir daí incorporá-las aos planos, fazendo o possível para executá-las.</p>
<p>5. Organização: aqui cada membro da equipe deve saber o que fazer, como, onde e como. Os objetivos e ideias são definidos e implementados.</p>
<p>6. Produção: etapa de entrega de produtos e serviços dentro de padrões de eficiência e eficácia de maneira ordenada e controlada por cada membro da equipe.</p>
<p>7. Inspeção: aqui são englobados o controle e a auditoria dos sistemas de trabalho das equipes, tais como: qualidade dos produtos e serviços ofertados, análise dos processos, análises financeiras, avaliação dos custos envolvidos, níveis de segurança, produtividade da equipe, tudo isto visando a melhoria contínua dos membros e dos serviços prestados.</p>
<p>8. Manutenção: aqui os processos de trabalho são averiguados e submetidos a padrões de qualidade para garantir que a eficiência da equipe não diminua e contribua para aumentar o padrão de excelência.</p>

9. Ligação: são as ações ligadas à coordenação, integração e ligação entre os membros da equipe para que haja um trabalho em conjunto, respeitando as diferenças e especificidades técnicas de cada membro, ampliando a atuação eficiente e eficaz de todos os envolvidos.

Fonte: Adaptado de Pampolini, de Mazo e Gonçalves (2013).

Para gerir equipes de alta performance de forma eficaz, os líderes podem utilizar várias ferramentas e estratégias, que permitirão um desempenho eficaz, promovendo o engajamento, a colaboração e o sucesso organizacional. E segundo Silva *et al.* (2022), existem cinco características que destacam em equipes de alta performance, que podem ser visualizadas no Quadro 2, que segue.

Quadro 2 - Características que destacam em Equipes de Alta Performance.

Objetivos Claros	Todos os membros estão cientes dos objetivos a serem alcançados e participam ativamente.
Empowerment	Os membros compartilham conhecimento, habilidades e experiências.
Diversidade	Presença de pessoas de diferentes áreas e habilidades na equipe.
Relacionamento de Feedback	Respeito às visões individuais e compartilhamento de ideias.
Interdependência	Reconhecimento da força da união para alcançar objetivos com maior eficácia.

Fonte: Adaptado de Pampolini *et al.* (2013).

As equipes de alta performance geram vantagens, aumentando a competitividade e agregando valor à cadeia produtiva da organização. O desempenho resulta da maximização das capacidades de cada membro da equipe, bem como de suas habilidades em se adaptar ao ambiente em que estão inseridos. O papel do líder é fundamental para que a equipe progrida e alcance altos níveis de desempenho; se os objetivos não são monitorados continuamente, a equipe não saberá em que fase está nem como pode melhorar.

Assim, o líder facilita a evolução e o desenvolvimento da equipe, incentivando a resolução de conflitos, a colaboração e a troca de conhecimentos, práticas e atitudes entre os membros, contribuindo para que essas equipes sejam eficazes e se tornem um diferencial competitivo para a organização (COELHO; SOUSA, 2021).

4 Estudo de caso: diagnóstico da liderança e desempenho de equipes em uma rede de drogarias de Franca/SP

Métodos e procedimentos

Neste trabalho de pesquisa, buscou-se compreender os fatores que contribuem para a formação de equipes de alta performance em uma rede de drogarias na cidade de Franca/ SP.

Este modelo de pesquisa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), reflete tanto estudos exploratórios quanto descritivos, com o objetivo de descrever determinado fenômeno. Podem ser encontradas descrições qualitativas, quanto a acumulação de informações detalhadas, bem como a descoberta de seus efeitos potenciais.

Para tanto, o trabalho está organizado em duas etapas, a saber:

- 1ª Etapa: levantamento bibliográfico exploratório utilizando livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, obtendo dados secundários de fontes acadêmicas;

- 2ª Etapa: pesquisa de campo de nível descritivo com aplicação de questionário aos colaboradores de uma rede de drogarias em Franca/SP, obtendo dados secundários para uma análise qualitativa.

Gil (2010), define questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoa com a finalidade de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos como é o caso desta pesquisa. Assim para a coleta de dados, aplicou-se um questionário semiestruturado através do aplicativo *Forms*, entre os dias 11 e 17 de setembro de 2024 a ser respondido por 15 (quinze) gerentes da rede, visando explorar suas experiências, percepções e práticas que podem influenciar o desempenho das equipes sob sua liderança. A escolha do aplicativo para responder o questionário, foi a opção que melhor se ajustou a agenda dos gerentes.

As questões abordadas incluíram temas como estratégias de motivação, comunicação interna, gestão de conflitos e desenvolvimento de habilidades dos colaboradores.

As escolhas dos gerentes como participantes é fundamentada em sua posição estratégica dentro da empresa, sendo eles responsáveis pela

implementação das diretrizes corporativas e pela gestão diária das equipes, dentro das drogarias.

As informações coletadas serão analisadas qualitativamente, permitindo identificar padrões. Acredita-se que este estudo não apenas enriquecerá o conhecimento acadêmico sobre equipes de alta performance, mas também oferecerá *insights* valiosos para a gestão prática nas drogarias.

Comprometidos com a ética na pesquisa, assegurou-se que todos os participantes fossem informados sobre os objetivos do estudo e que sua participação seja voluntária. O anonimato dos entrevistados será garantido na apresentação dos resultados, respeitando a confidencialidade das informações compartilhadas.

Com esta abordagem metodológica, espera-se contribuir significativamente para o entendimento das dinâmicas que engendram equipes de alta performance no contexto específico das drogarias.

Resultados e discussão

Os resultados da pesquisa serão apresentados de forma qualitativa e abordados seguindo padrões sobre o desenvolvimento, engajamento, comunicação, desafios e práticas adotadas para o bom desempenho das equipes.

Quadro 3 - Características dos quinze líderes/gerentes respondentes do questionário.

Idade	10 respondentes possuem de 31 a 40 anos	
	04 respondentes possuem de 20 a 30 anos	
	01 respondente possui acima de 50 anos	
Nível de Escolaridade	02 respondentes têm formação no Ensino Médio	
	13 respondentes possuem formação de Ensino Superior	03 em Administração
		07 em Farmácia
		01 em Recursos Humanos
		01 em Matemática
01 em Pedagogia		
Já realizou cursos de liderança em forma de capacitação	10 respondentes possuem cursos de capacitação	05 respondentes não possuem a capacitação

Fonte: Os autores (2024).

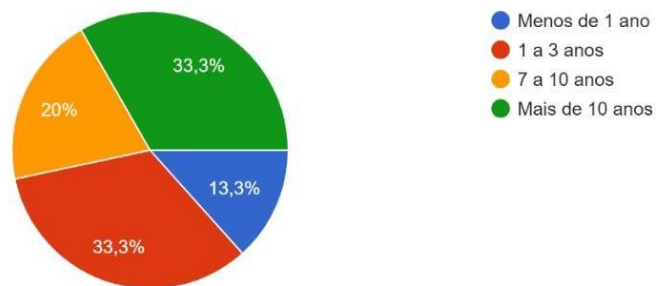
O Quadro 3, apresenta os dados com as características dos quinze respondentes do questionário. Eles estão categorizados por idade, nível de escolaridade e participação em cursos de liderança. A idade dos respondentes

varia entre 20 e mais de 50 anos, com a maioria entre 31 e 40 anos. A escolaridade abrange o ensino médio e superior, com maior concentração em ensino superior em diversas áreas, mas com predominância em Farmácia. Por fim, é demonstrado que a maior parte dos respondentes já realizou cursos de liderança enquanto outros ainda não.

Figura 1 - Tempo de atuação como gerente de drogaria.

A quanto tempo atua como gerente de drogaria?

15 respostas

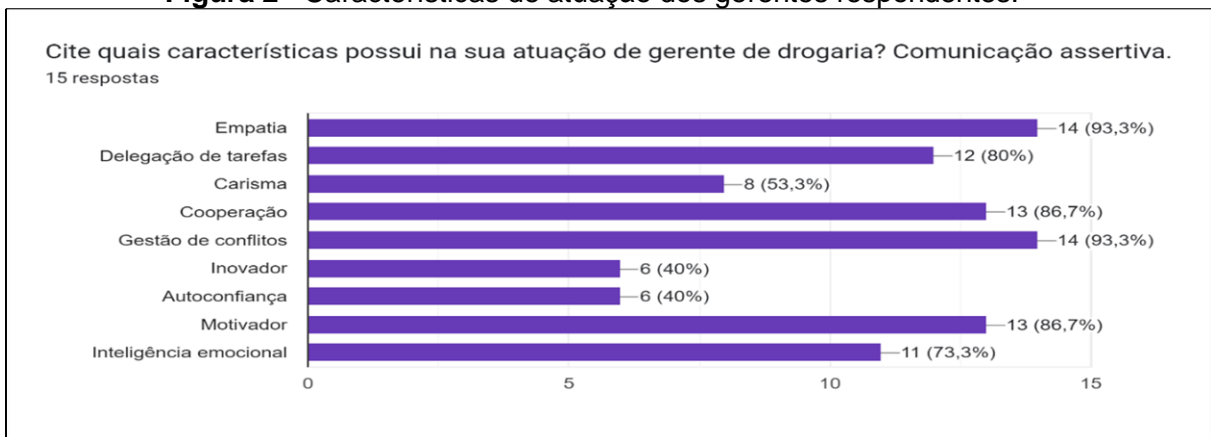


Fonte: Os autores (2024).

A Figura 1, apresenta um gráfico circular que representa a distribuição de repostas à pergunta “Há quanto tempo você trabalha como gerente de drogaria?”. As repostas estão divididas em quatro categorias. O gráfico mostra que a categoria “mais de 10 anos” e a categoria “de 1 a 3 anos” representam a maior parte das repostas, com 33,3% cada. A categoria “menos de um ano” representa 20% das repostas e a categoria “7 a 10 anos” representa 13,3%.

Enquanto a Figura 2, mostra um gráfico que representa as repostas dos 15 respondentes a uma pergunta sobre as características que eles possuem na sua atuação como gerente de drogaria. O gráfico mostra que a maioria dos respondentes se autoavalia como tendo um nível alto de inteligência emocional, seguido por autoconfiança e cooperação. Há uma menor quantidade de respondentes que se autoavalia como tendo um nível alto de empatia e delegação de tarefas.

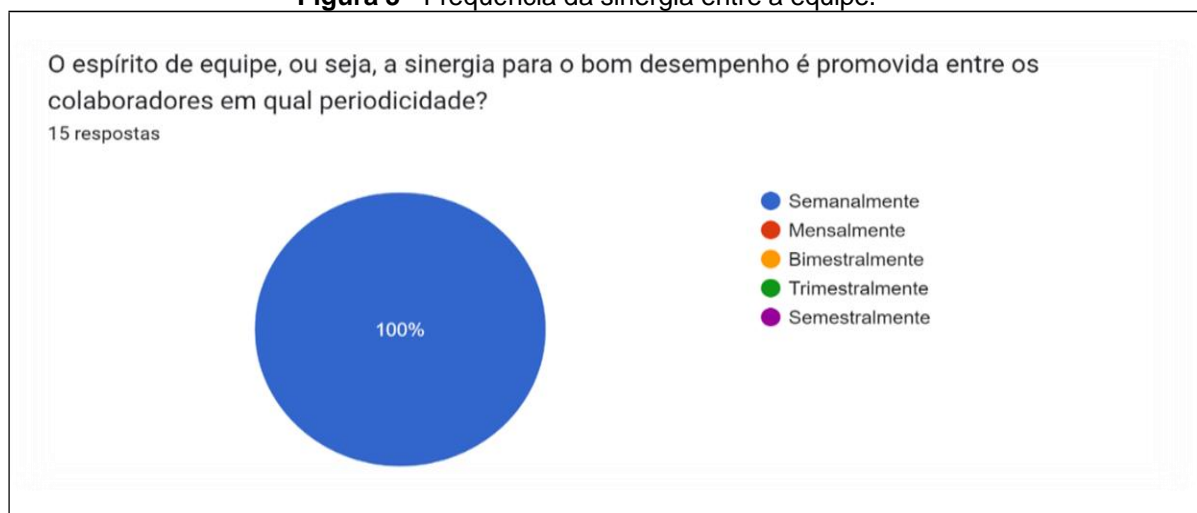
Figura 2 - Características de atuação dos gerentes respondentes.



Fonte: Os autores (2024).

Na Figura 3, é demonstrado um gráfico com 100% das respostas indicando que o espírito de equipe é promovido semanalmente.

Figura 3 - Frequência da sinergia entre a equipe.



Fonte: Os autores (2024).

A pergunta é relativamente clara, quando indaga a frequência com que a sinergia é promovida. No entanto, o uso do termo “sinergia” pode não ter sido entendido no seu contexto por todos e o não entendimento claro pode ter afetado as respostas. Se interpretaram o termo apenas como “trabalho em equipe” sem entender as nuances de colaboração e interdependência, suas respostas podem não refletir a verdadeira promoção do espírito de equipe.

Desta forma, os respondentes podem ter respondido com base na sua percepção superficial de atividades de equipe, sem reconhecer a profundidade necessária para criar uma verdadeira sinergia.

Quadro 4 - Quais ações você faz uso para estimular o bom desempenho da sua equipe?

Feedback e Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Dar <i>feedback</i> pontual, fazer reuniões em grupo para conseguir passar a mensagem para todos; - Escuta ativa, pensamento estratégico e foco nos resultados; - Primeiro é sensibilizar a equipe, com reuniões e avaliações de desempenho, o treinamento contínuo, o acompanhamento da equipe com <i>feedbacks</i> pontuais e claro o reconhecimento do que está sendo feito com excelência; - <i>Feedbacks</i> pontuais, mostrar as melhorias de números a partir dos seus feitos e treinamento semanal; - Reuniões semanais, <i>feedbacks</i> pontuais e diariamente, e ser o exemplo para ter a equipe junto; - Ter diálogo com a equipe é extremamente importante, saber ouvir e orientar; - Exemplo, <i>feedback</i>, comunicação.
Desenvolvimento e Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiro é sensibilizar a equipe, com reuniões e avaliações de desempenho, o treinamento contínuo, o acompanhamento da equipe com <i>feedbacks</i> pontuais e claro o reconhecimento do que está sendo feito com excelência; - Reuniões semanais para alinhar o que precisa ser feito, treinamentos voltados à área e engajamento em determinados assuntos na equipe; - Desenvolvimento da equipe, treinamento individual.
Reconhecimento e Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiro é sensibilizar a equipe, com reuniões e avaliações de desempenho, o treinamento contínuo, o acompanhamento da equipe com <i>feedbacks</i> pontuais e claro o reconhecimento do que está sendo feito com excelência; - A melhor opção sempre será dar a liberdade para que esse colaborador seja proativo em seu trabalho, sempre claro com direcionamento, também reconhecimento seja ele individual ou coletivo, e também trabalhar em equipe, isso faz total diferença; - Estimular o melhor de cada um, dando espaço para falarem, darem ideias.
Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Empatia, cooperativa; - Gestão de conflitos, delegação de tarefas, motivação e inovação; - Cooperação; - Trabalho em equipe.

Fonte: Os autores (2024).

O Quadro 4, apresenta as respostas sobre quais ações fazem uso para promover o estímulo e o bom desempenho da equipe, que analisadas foram categorizadas conforme fazendo uma análise com o proposto por Alvarado *et al.* (2012), Chiavenato (2010), Robbins (2002) e Maximiano (2000), que indicam algumas características de um líder ter sucesso, a saber:

- *Feedback* e comunicação está presente em 7 (sete) respostas, destacando a realização de *feedbacks* pontuais e a promoção de reuniões em grupo. A escuta ativa foi mencionada como essencial para atender as necessidades da equipe, refletindo a ênfase na comunicação aberta;

- Desenvolvimento e capacitação foi apresentado em 3 (três) respostas, apontando os treinamentos regulares, como oportunidades de desenvolvimento

profissional. O pensamento estratégico foi citado como uma habilidade importante a ser cultivada, evidenciando a busca por aprimoramento contínuo;

- Reconhecimento e motivação foram apontados por 3 (três) respondentes, sugerindo que, embora importante, essa área pode ser melhorada. É possível identificar que o reconhecimento é visto como um fator motivacional e pode valorizar os esforços individuais e coletivos;

- E outros 4 (quatro) dos respondentes destacaram o trabalho em equipe, a gestão de conflitos e empatia como fatores essenciais para o bom desempenho.

A seguir, é apresentado o Quadro 5, que faz menção sobre o *feedback* e a avaliação da comunicação nas equipes.

Quadro 5 - Como você avalia a comunicação e o *feedback* dentro da sua equipe? Que práticas são adotadas para garantir uma comunicação eficaz e construtiva?

Feedbacks Regulares	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Feedback</i> semanalmente, avaliações mensais para trazer a melhor visão do trabalho e cuidado com os clientes; - Dar <i>feedback</i> diários no momento oportuno e não perder o tempo adequado para lidar com essas orientações; - <i>Feedbacks</i> pontuais, onde reconhecemos o que há de melhor em cada membro da equipe e mostramos a oportunidade a eles em cada assunto que tenham dificuldades, ensinando e acompanhando após o <i>feedback</i>; - Fazemos reuniões semanais para alinhamento e também treinamento capacitando cada vez mais toda a equipe, acompanhando no dia a dia e realizando <i>feedback</i> individual, seja ele positivo ou negativo; - O <i>Feedback</i> acontece sempre tanto no individual quanto em equipe, é sempre importante para entender onde estão, e o que a empresa preza e orienta a fazer; - Temos boa comunicação, <i>feedbacks</i> constantes, alinhamento de comportamento esperado; - <i>Feedbacks</i> pontuais e diários, ser bastante próximo e deixar sempre abertura para os colaboradores também me derem <i>feedbacks</i>.
Reuniões de Alinhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Fazemos reuniões semanais para alinhamento e também treinamento capacitando cada vez mais toda a equipe; - Fazemos reuniões semanalmente, alinhamento com os líderes em reunião;
Reconhecimentos e Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Entender se realmente os membros da equipe sabem fazer e entendem suas funções, elogiar situações acertadas e bem-feitas.
Empatia e Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> - Exemplos, engajamento, mostrar atitudes e empatia pelos colaboradores; - Ser bastante próximo e deixar sempre abertura para os colaboradores me deem <i>feedbacks</i>, com uma relação de troca, um aprendendo com o outro.

<p>Transparência nas Conversas</p>	<p>- Mesmo fazendo <i>feedbacks</i> pontuais acredito que ainda temos o que melhorar, principalmente na comunicação entre os membros da liderança. Tento praticar a escuta para assim ter argumentos para tomar decisões, e conseguir passar as informações com clareza e assertividade, visando sempre a evolução profissional de acordo com os comportamentos que a empresa busca;</p> <p>- Clareza nas conversas necessárias a todo momento.</p>
<p>Necessidades de Melhorias</p>	<p>- Mesmo fazendo <i>feedbacks</i> pontuais acredito que ainda temos o que melhorar, principalmente na comunicação entre os membros da liderança...</p> <p>- Pode melhorar, ainda temos oportunidade de melhorias na comunicação. Seguir agendas e <i>checklist</i> ajuda;</p> <p>- Poderia ser mais assertiva.</p>

Fonte: Os autores (2024).

No Quadro 5, é demonstrado como os respondentes avaliam a comunicação e o *feedback*, além das práticas e avaliações que eles adotam com suas equipes.

- *Feedback* regulares: a maioria dos participantes mencionou a importância de *feedbacks* semanais ou diários, tanto individuais quanto em grupo, como uma prática essencial para manter a comunicação fluida;

- Reuniões de alinhamento: frequentemente citadas como um espaço para alinhamento e treinamento, além de promover a escuta ativa dos colaboradores;

- Reconhecimento e oportunidades de melhoria: muitos respondentes destacaram a importância de reconhecer as conquistas dos membros da equipe e também de apontar áreas para desenvolvimento;

- Empatia e engajamento: a prática de mostrar empatia pelos colaboradores e explicar o propósito das ações foi mencionada como fundamental para fortalecer a comunicação;

- Transparência: clareza nas conversas e a abertura para *feedbacks* em ambas as direções foram ressaltadas como práticas que melhoram o ambiente de trabalho;

- Necessidades de melhorias: alguns respondentes notaram que ainda necessita melhorias na comunicação e na assertividade das mensagens transmitidas.

As práticas mencionadas pelos respondentes, foram:

- *Feedbacks* regulares para avaliação contínua;
- Escuta ativa para entender melhor as necessidades da equipe;
- Elogios e reconhecimento, realizados de forma correta,

oferecem suportes nas dificuldades;

- Uso de agendas e *checklists*, como ferramentas, para auxiliar na organização da comunicação;
- Realização de treinamentos e capacitações das equipes devem ser constantes.

O Quadro 6, a seguir apresenta os desafios enfrentados na gestão de equipes.

Quadro 6 - Quais são os principais desafios enfrentados ao gerenciar uma equipe em uma drogaria? Como você os supera para promover um bom desempenho?

<p>Desempenho e Crescimento da Equipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O desempenho da equipe para promover saúde dentro da drogaria, trazer todos juntos no seu desenvolvimento profissional e pessoal, contribuir para o crescimento da equipe e mostrar que eles são capazes de crescer dentro da drogaria; - Manter a produtividade com qualidade e a equipe engajada nos temas para o avanço em alguns temas. Ter um líder direcionando as demandas é essencial;
	<ul style="list-style-type: none"> - Os principais desafios são lidar com a Geração Z e suas personalidades e propósitos totalmente diferentes da cultura da empresa. Para promover um bom desempenho procuro estudar mais sobre comportamento humano, formas de engajamento da nova geração e temperamentos.
<p>Engajamento e Compromisso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta compromisso com o trabalho e seu próprio desempenho, tento trazer meus colaboradores para realidade de mercado e oportunidade, criando possibilidades para engajamento e pensamento no futuro. Entendendo assim o que pode ser entregue nesse momento que vai o ajudar na busca dos seus objetivos profissionais e pessoais; - São mais pessoas e execução, mostrar os motivos e cativar a equipe, manter o bom âmbito e relacionamento; - O principal desafio é manter a equipe harmonizada, sem conflitos na demanda de tarefas. Acho que a superação está em ser justa e ter uma boa percepção.
<p>Imprevistos e Gestão de Pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os desafios são muitos e os imprevistos também, a gestão de pessoas é uma caixinha de surpresas, porém os desafios mais comuns são os atestados de última hora, e o trabalho em equipe com bom relacionamento e colaboração entre eles. A melhor maneira de lidar com esses desafios são com conversas, treinamentos, reuniões para sensibilizar a equipe.
<p>Responsabilidades com Medicamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variáveis, pois trabalhando com pessoas (equipe e cliente) nunca se sabe como será o dia. Trazer leveza e adaptabilidade aos desafios diários, mostrar para eles que sempre tem uma maneira mais leve de lidar com as situações; - O desafio é a equipe realmente saber da responsabilidade de lidar com medicamento, saúde das pessoas, falar quando sabe sobre o mesmo, avaliando e promovendo treinamentos.
<p>Gerenciamento de Gerações</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar uma geração que vem do digital, onde todos tem uma visão de injustiça. Temos que ser cautelosos nos <i>feedbacks</i> fazendo com que a pessoa entenda de maneira que faça ele querer se desafiar no assunto, trazendo a importância do papel dele dentro daquele assunto citado no momento; - Os desafios sempre será as pessoas, porque estamos trabalhando com diferentes pensamentos e uma geração diferente.

<p>Conflito entre Colaboradores</p>	<p>- Creio que seja a relação de conflitos entre colaboradores e a questão de desempenho individual de cada um, acho que a melhor forma de lidar com essa situação, é sempre trabalhar junto e tentar extrair sempre o que cada pessoa tem de melhor, e em relação de conflitos creio que o mais importante, é sempre realizar diálogos onde conseguimos que o colaborador se expresse e sempre ser justo, imparcial com todas as tomadas de decisões; - Choque de gerações.</p>
<p>Manutenção da Produtividade</p>	<p>- Escala de trabalho é a principal causa de desmotivação; - O maior desafio é que sua equipe compre suas ideias, para assim você tê-los ao seu lado, mas sendo justo e transparente com eles, nosso trabalho fica mais fácil.</p>
<p>Diversidade de Pensamentos</p>	<p>- Os desafios sempre serão as pessoas, porque estamos trabalhando com diferentes pensamentos e uma geração diferente. Mas é essencial ter um bom relacionamento com as pessoas, saber ouvir mais, saber impor o que é importante.</p>

Fonte: Os autores (2024).

- O Quadro 6, mostra quais os desafios enfrentados no gerenciamento da equipe e o que os respondentes fazem para superá-los. Segue os principais desafios:

- Desempenho e crescimento da equipe: há uma preocupação em promover a saúde e o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores;

- Engajamento e compromisso: ausência de comprometimento dos colaboradores com seu trabalho, é um desafio constante, além de criar oportunidades para o engajamento, ajudando no desenvolvimento dos objetivos pessoais e profissionais;

- Imprevistos e gestão de pessoas: a gestão de pessoas é cheia de surpresas, com desafios frequentes como atestados de última hora;

- Responsabilidade com medicamentos: é fundamental o entendimento pela equipe, sobre a responsabilidade de lidar com a saúde das pessoas;

- Gerenciamento das gerações: liderar as equipes compostas por diferentes gerações, especialmente a geração digital, com seus desafios únicos;

- Conflitos entre colaboradores: relações conflituosas geram impactos no desempenho individual e da equipe;

- Manutenção da produtividade: manter a produtividade com qualidade em meio as diversas demandas;

- Diversidade de pensamentos: trabalhar com diferentes pensamentos e gerações, criando desafios na comunicação e entendimento mútuo;

- Harmonização da equipe: manter harmonizada, sem conflitos, é um desafio constante na gestão de tarefas.

Estratégias para superar os desafios:

- Conversas e treinamentos: diálogos abertos e treinamentos para sensibilizar a equipe sobre suas responsabilidades;
- *Feedbacks* construtivos: com cautela, promovendo um ambiente onde sintam desafiados positivamente;
- Diálogo justo e imparcial: onde todos possam se expressar, com justiça nas tomadas de decisões.

Já o Quadro 7, busca entender quais as ações são utilizadas pelos gestores para motivar a equipe no que tange a busca de melhores desempenhos.

Quadro 7 - Quais medidas têm sido adotadas para garantir um ambiente de trabalho saudável e motivador, contribuindo para o bom desempenho da equipe?

<p>Comunicação e Feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas diariamente, reconhecimento mensal de algum tema específico, <i>feedback</i> semanal, atividades para mostrar a importância da pessoa dentro da empresa e equipe; - Diálogo aberto com todos os colaboradores, ambiente seguro e transparente onde todos podem trabalhar de forma a entregar seu melhor resultado, líder justo com todos e sempre imparcial, conversas diárias e também caso necessário <i>feedback</i> individual positivo ou direcionado, creio que esse conjunto de ações faz com que o ambiente de trabalho se torne leve, alegre e saudável para todos; - Tendo conversas saudáveis, se interessar pelo colaborador, praticar o que a empresa pede dando <i>feedback</i>; - <i>Feedback</i> pontual.
<p>Respeito e Empatia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiro de tudo é o respeito com todos os colaboradores, as conversas com escuta, e realmente se importar com a vida do outro fora do ambiente de trabalho, perguntar como está em casa, como foi a folga. O ambiente de trabalho precisa ser acolhedor, onde a pessoa se sinta segura, sem julgamentos, e que saiba que a liderança está ali para ajudá-lo no seu desenvolvimento profissional e pessoal; - Tendo empatia, entendo as necessidades de cada membro, cooperar, dar treinamento e ajudar; - Empatia, resolução de conflitos.
<p>Motivação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Escolher pessoas que têm propósito de pertencer ao ambiente, querer estar, querer pertencer, ver possibilidades de mudar suas vidas pela força de seu trabalho. Ser um líder e companheiro; - Respeito, honestidade e empatia, não adianta achar que só o lucro não é número se os colaboradores não estão motivados; - Unir a equipe para chegar nos resultados juntos. Levar o dia a dia com compromisso e seriedade, mas tudo isso com leveza; - Mostro sempre a visão a longo prazo, de onde podem chegar; - Treinamento para desenvolver novos sucessores e motivar cada vez mais sua equipe, buscar evoluir e <i>feedback</i> sempre que possível.

Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões onde colocamos primeiro os bons resultados, depois falamos das oportunidades que devem ser desenvolvidas. Mostrar para a equipe onde iremos chegar a longo prazo com a colaboração de cada um deles e sempre usar como prioridade o crescimento que cada um pode ter à medida que a empresa for crescendo, ou seja, crescemos juntos. Mostrando que temos que ser uma equipe só, mesmo que tenhamos mais de um ou dois turnos, que o trabalho para funcionar, tem que ser em equipe como um todo; - Eliminação da fofoca, “rádio peão”, treinamento da liderança para resolver possíveis conflitos logo no início, reconhecimento por desempenho.
Leveza no Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Leveza/comunicação, trazer sempre os desafios, mas a melhor forma de realizar.

Fonte: Os autores (2024).

O Quadro 7 demonstra quais as medidas foram apontadas pelos respondentes que garantem um ambiente de trabalho saudável e motivador, contribuído para o bom desempenho da equipe, onde 4 (quatro) respondentes enfatizaram a importância de *feedbacks* regulares e boa comunicação, incluindo o respeito e empatia. A motivação teve destaque maior nas respostas, com a indicação de 5 (cinco) respondentes, visto que o processo de engajamento e pertencimento é de grande valia para manter a sinergia da equipe; O treinamento e desenvolvimento da equipe foi citado por 2 (dois) respondentes, e, por último, 1 (um) respondente trouxe à tona a necessidade de maior leveza no ambiente de trabalho, que por sua vez, pode ser conquistada pelas demais ações acima.

Desta forma, a maioria dos respondentes, ou seja, 60% dos participantes da pesquisa, entendem que a comunicação assertiva e a motivação são as principais medidas que devem ser adotadas para garantir um ambiente de trabalho saudável, com reconhecimento e valorização, além de empatia e respeito.

Considerações finais

A pesquisa realizada evidenciou a relevância de um ambiente de trabalho saudável e cooperativo para um bom desempenho das equipes. Os resultados apontam que a comunicação assertiva, os *feedbacks* pontuais, além da motivação, são pilares fundamentais para a criação de um clima organizacional positivo e que favoreça a excelência e o engajamento, essenciais para o desenvolvimento de equipes de alta performance.

Nas equipes de alta performance, a sinergia entre os membros é fundamental. A promoção de práticas como reconhecimento e valorização não

apenas fortalece os laços interpessoais, mas também impulsiona confiança mútua, elemento essencial para o sucesso coletivo. O sentimento de respeito e valorização por parte dos colaboradores, aumentam sua disposição em contribuir com habilidades, competências e ideias, elevando assim o desempenho da equipe.

Assim, foi percebido sobre o processo de liderança, que 11 (onze) dos respondentes se autoavalia com certo nível de inteligência emocional e 6 (seis) possuem autoconfiança, com destaque que as principais características de atuação estão na gestão de conflitos e empatia, motivação e cooperação, ilustrado na figura 2. Com relação a comunicação e o *feedback*, 7 (sete) respondentes mencionam que a realização dos *feedbacks* deve acontecer de forma regular, pontual e em curtos períodos, com escuta ativa, elogios e reconhecimento, como garantia de uma interação eficaz e construtiva para a equipe.

Quanto aos principais desafios enfrentados ao gerenciar uma equipe de drogaria, dois deles foram de grande destaque, o desempenho e crescimento da equipe, apontados por 3 (três) respondentes, e engajamento e compromisso, citados por mais 3 (três), já o imprevisto e a gestão de pessoas, foram mencionados por 2 (dois) respondentes, bem como os conflitos entre colaboradores e o gerenciamento de gerações, que somados, foram indicados por 4 (quatro) respondentes, além da manutenção da produção apresentados por 2 (dois) respondentes e, a diversidade de pensamentos e responsabilidades com medicamentos citados por 1 (um) respondente cada. Assim, diversas são as ações propostas para gerenciar uma equipe de alto desempenho como o *feedback*, respeito, empatia e motivação, formando um conjunto especial para o sucesso de qualquer equipe, além de fomentar um ambiente mais colaborativo.

Considera-se que 60% dos respondentes da pesquisa, entendem que a comunicação assertiva e a motivação são as principais medidas que devem ser adotadas para garantir um ambiente de trabalho saudável, que possibilita a gestão de equipes de alta performance.

Desta forma, o estudo ressalta que o investimento na comunicação clara, o reconhecimento e o respeito mútuo são indispensáveis para formar equipes de alta performance. A adoção de medidas identificadas nesta pesquisa, permitem não apenas a melhoria no desempenho individual, mas também a criação de uma cultura organizacional com promoção da colaboração e da inovação, permitindo

resultados excepcionais.

Por fim, recomenda-se a realização de novos estudos sobre o tema, especialmente pesquisas de campo. A base para o sucesso de uma equipe de alta performance começa com sua formação e seleção dos integrantes, principalmente a nomeação dos líderes, onde apenas os mais qualificados devem ser escolhidos. É fundamental que esses membros possuam um perfil inovador, alinhado às expectativas da empresa em relação ao que podem contribuir para o desenvolvimento geral.

Referências

- ALVARADO, D.; ARIAS, K.; BRITO, J.; COLINA, R.; DÍAZ, V.; FERNÁNDEZ, M. El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. **Recuperado el** v. 13, n. 12. *Online*, 2012. Disponível em <<https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/el-liderazgo-caracteristicas-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales/>>. Acesso em 25. set. 2024.
- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Rede e-Tec Brasil, Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, 2015. 76 p.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020. 480 p.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2010. 428 p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 634 p.
- CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos: coaching e mentoring. As novas ferramentas da gestão de pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 188 p.
- COELHO, F. das C. A.; SOUSA, R. B. de. Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento. **Research, Society and Development**. v. 10, n. 3, p. 1-9, 2021. Disponível em <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13216>>. Acesso em 25. set. 2024.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, ANNIE. **O Poder da Inteligência Emocional: como lidar com sensibilidade e eficiência**. Tradução de Berilo Vargas. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.
- GOLEMAN, D. The emotionally competent leader. In: **The Healthcare Forum Journal**. v. 41, n. 2, p. 36-38, 1998.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico:**

procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINS, M.; MARTINS, P. E.; PASQUAL, C. P. Os pilares da liderança e o modelo situacional: a influência do líder na formação de equipes de alta performance e nos resultados. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 22, n. 46, p. 199-224, jan./jun. 2016. Disponível em <<https://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/6759/4077>>. Acesso em 07. jun. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 532 p.

PAMPOLINI, C. P. G.; MAZO, C. G. D. de.; GONÇALVES, D. A. GESTÃO DE PESSOAS: A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 6, n. 2, p. 57-63, 2013. Disponível em

<<https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/14029/209209211148>>. Acesso em 10. jun. 2024.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2002. 637 p.

SILVA, C. R. E. da. **Liderança de Alta Performance: guia prático para se tornar um líder inspirador**. São Paulo: Dialética Literária, 2023.

SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. dos; MARQUES, I. C. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Administração: princípios de administração e suas tendências**, Editora Científica Digital, v.4, 2022. Disponível em <<https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220308201.pdf>>. Acesso em 28. set. 2024.