

EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Aline Franciele Cabrera¹

Denise Gabriela da Rocha²

Odineia Maria de França³

Rhuan Carlos Machado Almeida⁴

Rozineia Moraes⁵

Sandra Magior⁶

Vanessa Brigano Gonçalves⁷

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo básico conhecer os principais conceitos teóricos e práticos sobre equipes de Alta Performance nas empresas. O método de pesquisa será baseado em pesquisa bibliográfica e pretende-se investigar como se dá a adaptação das empresas em um novo tipo de gestão de negócio, devido à competitividade e inovação do mercado empresarial. Ainda será analisado o contexto histórico, gráfico comparativo de empresas que adotam a metodologia de equipes de *alta performance*, quais as características desses colaboradores e dessas equipes, e por fim, quais os métodos e as ferramentas utilizadas para a implantação e acompanhamento dessa metodologia.

Palavras-chaves: Equipes, Alta Performance, Inovação.

1. Aluna do Curso de Graduação de Gestão em Recursos Humanos, E-mail: a.franciele@hotmail.com
2. Aluna do Curso de Graduação de Gestão em Recursos Humanos, E-mail: denisegabrielahyuuga@gmail.com
3. Aluna do Curso de Graduação de Gestão em Recursos Humanos, E-mail: neiafran@yahoo.com.br
4. Aluno do Curso de Graduação de Gestão em Recursos Humanos, E-mail: rhuan_cma@hotmail.com
5. Aluna do Curso de Graduação de Gestão em Recursos Humanos, E-mail: rozineiamoraes26@hotmail.com
6. Aluna do Curso de Graduação de Gestão em Recursos Humanos, E-mail: sandramagior25@gmail.com
7. Aluna do Curso de Graduação de Gestão em Recursos Humanos, E-mail: vansbrigano@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com todo o avanço tecnológico e diversificação no meio empresarial, as organizações tiveram a necessidade de inovar e buscar adaptação nesse mundo globalizado e que está em contínuo desenvolvimento. Por isso, as mesmas precisam investir cada vez mais na gestão de pessoas e não somente em sistemas e produção em massa. Há ainda uma enorme necessidade de focar em administrações que visam os valores e necessidades dos colaboradores e da companhia como um todo.

A pesquisa que foi realizada para este artigo tem como objetivo principal apresentar dados que apontem que no contexto organizacional, a formação e investimento em equipes de alta performance geram resultados positivos e contribuem para o alcance de metas. E através disso, aumentam o grau de motivação, comprometimento e engajamento dos colaboradores nos valores, visão e objetivos da empresa.

Muitas organizações ainda são conservadoras em relação a essa mudança de visão sobre como os colaboradores devem ser tratados dentro dos objetivos da companhia. Existem culturas organizacionais imutáveis, onde o funcionário é visto somente para gerar resultados positivos e alcançar as metas, onde a remuneração é o principal motivador dessas pessoas. É necessário com isso, ter muitas habilidades e capacidade de lidar com fortes resistências para transformar uma simples equipe em equipe de alta performance como grande geradora de conhecimento na organização.

2 CONTEXTO HISTÓRICO

Com base no Engenheiro de Produção e Mestre em Engenharia de Produção pela POU/USP, Doutorando do Departamento de Psicologia Social do Instituto de Psicologia da USP, Sr. Fábio de Biazzi Jr.

Administração científica (1900 a 1913): Foi a primeira fase onde mostra-se o papel fundamental das organizações na sociedade, destacando-se pela divisão das tarefas, onde colaboradores executavam tarefas específicas e especializadas, gerando aumento de produtividade e rentabilidade , alterando o cenário da época do homem artesão para o homem máquina.

Sistema Ford de Produção (1913 a 1930): Caracterizado pela fabricação em massa, diminuindo os custos de produção e assim baratear o produto. Logo os colaboradores executavam as atividades repetitivas, alimentando máquinas, resultando numa maior velocidade de produção, nesta época a mão de obra não era muito capacitada e de fácil substituição Escola das Relações Humanas (1930 a 1960): Caracterizada pela descoberta do papel do trabalhador e suas necessidades, indivíduos capazes de interferir diretamente na produtividade, valorização do trabalho em equipe.

Criação de grupo semi-autônomos, Escola Sócio Técnica (1948 a atual): Caracterizada pela ideia que os trabalhadores são capazes de desenvolver, criar, inovar e participar ativamente nas decisões da organização. Neste ponto foi identificado a existência e os benefício das equipes semi-autônomas e flexíveis.

A partir deste momento a especialização foi substituída pela globalização, atualmente as organizações buscam a valorização do trabalho em equipe, formada por indivíduos com habilidades e personalidades distintas, mas com um objetivo em comum.

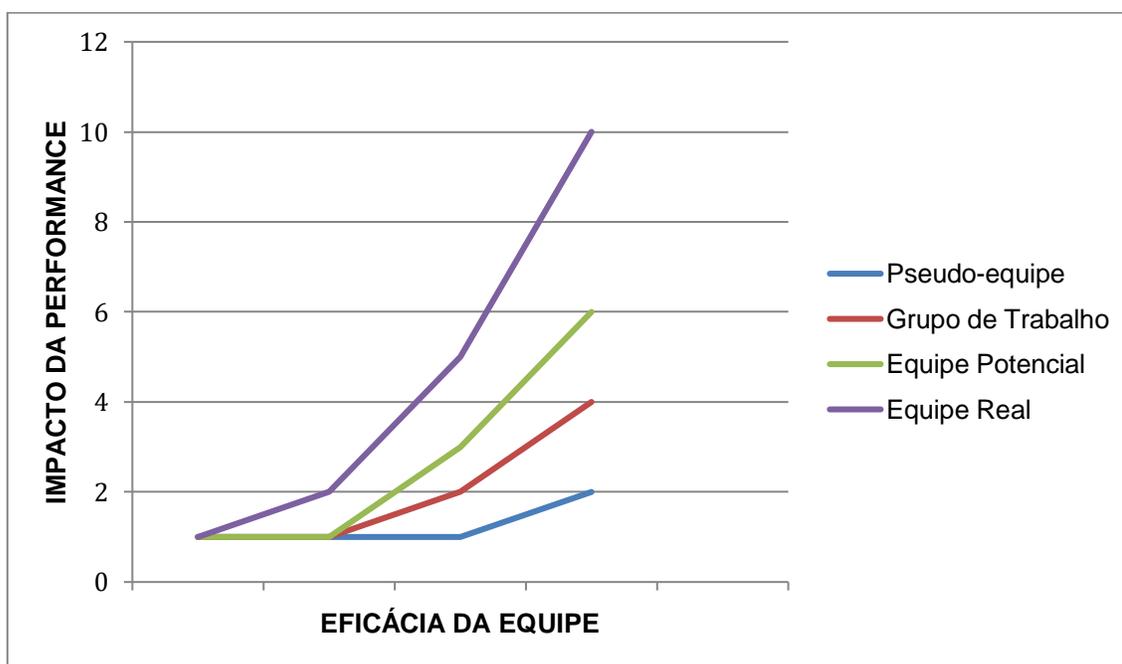
3 GRÁFICO COMPARATIVO

Nos dias atuais as empresas encontram-se em grande competitividade. Inúmeras inovações tecnológicas são criadas a todo instante a fim de facilitar processos

de gestão e melhorias dos serviços que são disponibilizados a seus consumidores. Mas com isso muitas empresas pecam ao deixar de lado um fator chave para seu próprio desenvolvimento: engajamento profissional de suas equipes. Muitas delas com a finalidade de atingir estes resultados buscam investir em treinamentos e desenvolvimento humano e profissional de seus colaboradores, com isto capacitando-os e alcançando sucesso nas atividades prestadas pela equipe e consequentemente melhoria da qualidade dos serviços, na tomada de decisões e fortalecimento de sua imagem diante de seus concorrentes. Com estes fatores, as empresas conseguem oferecer um diferencial diante do mercado em que atuam e com isso, distinguir suas equipes em *equipes de alta performance*. Para Katzenbach e Smith (1994, p.42) uma equipe é: “um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidos com propósito, metas de *performance* e abordagem comuns, e pelos quais se mantém mutuamente responsáveis”.

O Gráfico 1: Equipes de Alta Performance é baseado nas definições de Eficácia de Equipe dos autores Katzenbach e Smith (1994, p. 91-92), onde os grupos são classificados de acordo com seu modo de funcionamento e maturidade:

Gráfico 1: Equipes de *Alta Performance*



Fonte: Os autores.

Os mesmos autores explicam estas classificações do seguinte modo:

"Pseudo-equipe: este tipo de grupo não se preocupa com o desempenho grupal, nem ao menos tenta alcançá-lo. As metas são definidas, porém o esforço para atingi-las é impedido pela pouca relação existente entre os membros do grupo. "

"Grupo de trabalho: As responsabilidades e objetivos dos membros do grupo tonam-se individuais e os mesmos não possuem interesse em torna-se uma equipe e partilhar seus funções."

"Equipe potencial: Este grupo possui interesse em produzir suas tarefas em conjunto, porém ainda não possuem sinergia e capacidade o suficiente para realizá-las com autonomia. "

"Equipe real: Confiança é a chave para a Equipe Real. Os membros desta equipe possuem experiência, comprometimento e objetivos em comum. A Equipe Real é composta por poucas pessoas com habilidades capazes de gerar sinergia e alcançar os objetivos estabelecidos."

(Katzenbach e Smith, 1994, p. 91-92)

Pode-se concluir com o Gráfico 1: Equipes de Alta Performance, que cada equipe traz consigo um resultado, este podendo ser positivo ou não. Equipes que possuem um maior comprometimento e objetivos em comum conseguem alinhar suas metas e alcançar desempenhos altíssimos em comparação á equipes desalinhas e que não se importam com o desempenho da organização.

Uma empresa que é formada por equipes de *alta performance* traz consigo inúmeros benefícios para o ambiente de trabalho e acima de tudo, para a organização. Existindo assim, inúmeras vantagens de se trabalhar com estas equipes, entre elas, a delegação de atividades torna-se mais eficiente, porquê uma equipe que está sempre em sintonia e sinergia consegue delegar suas atividades com maior facilidade e confiança, pois sabe que os membros da equipe possuem capacidades de assumir tais responsabilidades. Uma maior adaptação á mudanças e assumir riscos visto que o

trabalho em equipe gera maior comprometimento dos membros, pois os mesmos possuem objetivos e metas em comum, fazendo com que a flexibilidade seja realizada com maior êxito. E também melhor desempenho e criatividade consequentemente gerando um clima organizacional mais estimulante e motivador.

4 CARACTERÍSTICAS DE UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Uma equipe de Alta Performance é aquela que possui grande aptidão e engajamento com os objetivos da empresa e todos da equipe compartilham da mesma visão e valores pra alcançar os resultados estabelecidos de forma alinhada, eficaz e com maior facilidade. Essas equipes são formadas especificamente por membros com características e habilidades distintas que completam a equipe como um todo. Segundo Morsch, apud Ricci e Wiesi, dentre essas características temos:

- a) Profunda confiança entre os membros da equipe na execução de tarefas.
- b) Metas e objetivos em comum, onde a equipe tem plena consciência de como alcançá-los e qual é o desempenho necessário para conseguir isso.
- c) Uma boa relação entre os membros, onde o ambiente de trabalho torna-se descontraído e informal.
- d) Canais de discussão aberto para todos, onde cada membro pode contribuir com ideias para melhoria de processos. Toda crítica é bem vista e o melhor caminho para a resolução de problemas é procurado.
- e) As decisões são tomadas por toda a equipe.
- f) O significado de equipe é seguido á risca, onde nenhum membro individual é considerado mais importante ou relevante do que a equipe em si.

(Morsch, apud Ricci e Wiese)

Através disso é possível concluir que essas características tornam-se um grande diferencial competitivo almejado pelas organizações nos dias atuais, pois a partir deste desempenho, as empresas conseguem alcançar suas metas de maneira mais eficaz e ágil. Além dos grandes benefícios que uma equipe de Alta Performance pode conceber.

Segundo Carvalho, (1999, p. 100) “As equipes de alto desempenho minimizam os efeitos de seus bloqueadores ou forças restritivas e ampliam a eficácia de seus pontos fortes ou forças impulsoras.” A prática tem demonstrado que equipes de trabalho, estejam elas atuando num hospital, numa universidade, numa empresa ou numa agremiação esportiva, no momento de seu melhor desempenho, elas apresentam algumas características.

1. Visão e senso de propósito os membros das equipes de alto desempenho, são pessoas que sabem por qual razão estão ali, sabem seu objetivo, e que devem fazer para alcançar o seu propósito. Estão focados em seus resultados.
2. Comunicação aberta a comunicação é ponto chave, para as equipes de alta desempenho atingirem seus objetivos com êxito, todos os membros devem expor suas opiniões, sugestões críticas, para que tudo seja feito às claras, pois a comunicação é base do trabalho em equipe. Todos os envolvidos respeitam o direito dos outros membros têm opiniões diferentes. Para que uma equipe alcance um alto desempenho deverá preocupar-se com seu gerenciamento externo, ou seja, o processo pelo qual gerencia suas fronteiras, e o fluxo recíproco de informações e recursos entre os envolvidos-chave: elos externos.
3. Liderança compartilhada a liderança não imposta por cargo, mais sim aquele que tem melhores qualificações para cada situação. O líder atua como um facilitador para equipe. Todos os membros assumem a liderança e todos são responsáveis pela eficácia do trabalho.
4. Procedimentos de trabalho eficazes são procedimentos que encorajam a criatividade e inovação e a exposição aos riscos, encarando-os como oportunidades.
5. Criação a partir das diferenças as diferenças e conflitos dos membros são utilizados como ferramenta para inovar, criar e mudar os resultados. Buscam sempre pessoas de fora de seu círculo, para terem visões diversas. Quando a equipe é formada por pessoas de diferentes idades, estilos, formações e experiência, ela rica em recursos, pois diferentes percepções enriquecem uma equipe de alto desempenho.
6. Capacidade de adaptação e flexibilidade a equipe tem uma forte capacidade de adaptação e flexibilidade para enfrentar os desafios, com oportunidades para reestruturar suas posições.
7. Aprendizagem contínua, tem uma forte capacidade de aprendizagem, pois aprendem no seu dia a dia, com seus clientes fornecedores, empregados e mercado.
8. As equipes eficazes motivam seus membros a correr riscos e tomar decisões e aprender com isso. Estão em constante processo de aperfeiçoamento, são caracterizados por buscarem o autodesenvolvimento permanente.

5 MÉTODOS E FERRAMENTAS

Segundo KEELING (2002; p. 97), “as equipes são sensíveis a discordâncias e os participantes devem ser compatíveis para que o projeto prospere, sendo assim, cada indivíduo desempenha um papel bem definido e ensaiado, e contribui para um resultado muito maior do que a soma das contribuições individuais.”

Ainda, de acordo com o mesmo autor, podem ser listados alguns fatores para a alta performance:

1. Estratégias para facilitar o acesso a informação, utilizando uma plataforma unificada ou estratégia conjunta, pode se tornar mais fácil acessos a contatos, relatórios e planejamentos. Comunicação é essencial para a alta performance.
2. Organização de metas e objetivos de produção: Estabelecer metas a curto, médio e longo prazo. Definição de objetivos do faturamento e acompanhamento ao longo do tempo anotando se está havendo resultados, lucro ou déficit. Todos devem estar envolvidos nos processos da empresa, o objetivo comum faz funcionários se comprometerem mais com a produção. KEELING, Ralph (2002, p. 98).
3. Gerenciando o profissional (cultura de desenvolvimento): Ter como ideal o desenvolvimento constante, aprender com erros e acertos, as falhas não devem levar a punição mas sim a responsabilização. Gerentes, coordenadores e líderes de equipe precisam ter respeito ao conhecimento profissional de outros membros, tendo confiança em seus discernimentos e capacidade de produzir resultados corretos. KEELING, Ralph (2002, p. 105).
4. Delegação de autoridade: Pode ser chamado de empowerment, se baseia em pesquisas que mostram a necessidade humana em controlar seu ambiente e importantes aspectos ao trabalho (tabela 1). As necessidades ao cargo e o status de especialistas de membros-chave, favorecem o sucesso na delegação de autoridade aos demais trabalhadores. Mesmo graus menores de liderança

podem produzir influência destacada a motivação e iniciativa de colaboradores. Cada membro deve ter suas atividades bem definidas, havendo senso de responsabilidade, de treinamento de quem as repassa, possibilitando ao trabalhador se identificar com suas tarefas e metas, gerando uma melhor contribuição final.

Tabela 1 – Empowerment

Delegação de Projetos	⇒	Motivação do Projeto	⇒	Eficácia das Tarefas	⇒	Qualidade e sucesso de Projetos
-----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	---------------------------------

Fonte: KEELING, Ralph (p. 100)

5. Líder de equipe: Mesmo em dias atuais, a quem concorde que agressão e confronto são atributos de um bom gerente, porém existe pouca indicação que, mesmo sob situações extremas, tais atitudes tenham uma eficácia. A habilidade de recrutar e motivar colaboradores capazes e em pouco tempo moldá-los em equipes eficientes deve ser predominante. Ela tem melhor resultado com uma liderança baseada em confiança e respeito. Gerentes e líderes devem ser competentes em todos os aspectos de seu trabalho, exigindo flexibilidade de abordagem de papéis, influência, liderança e controle em qualquer ponto na estrutura da equipe onde se mostre mais eficaz esse comportamento. Aquele que influencia, dá o ritmo do trabalho ajudando a construir soluções em conjunto. KEELING, Ralph (2002, p. 101).

6. Equilibrando papéis da equipe: Equipes de projetos raramente possuem uma composição tão variada de personalidades, mas é possível buscar uma gama de comportamentos favoráveis a sinergia ajudando em conclusões de tarefas e consecução de objetivos. Jhon, Adair (1969, Effective Team Building), cita fatores que levam ao alto desempenho no trabalho em equipe sendo elas:

- Liderar; apresentar ideias e sugerir cursos de ação.

- Progredir; buscar dados e outras informações e resumir.
- Papéis de manutenção; apoiar e incentivar, desarmar tensões, dar atenção e ajudar a excluir elementos perturbadores.”

KEELING, Ralph (2002, p. 100).

Uma vez selecionada a equipe, o modo como ela se desenvolver é, em grande parte, determinada pelo treinamento, orientação e liderança, realizados pelos líderes e gerentes da equipe.

Segundo a empresa Siteware (2009),

Toda organização deve conhecer bem a sua equipe, notando suas necessidades e fragilidades, tem que haver uma comunicação transparente e agilizada, para que os processos aconteçam de forma mais eficaz. Isso não é uma tarefa fácil, por isso desenvolveram algumas ferramentas de gestão de equipes de Alta performance sendo elas pesquisas internas que tem por função um questionário de comunicação interna, como pesquisa de clima e satisfação um exemplo é o Google Forms.

Siteware (2009).

Ainda, em relação as ferramentas, podemos citar, de acordo com a fonte Siteware (2009):

A METODOLOGIA KANBAM: Esse método foi formalizado por David J. Anderson e é uma abordagem ao processo evolutivo e ao sistemas de mudança em uma organização.

WHATSAPP: Para se comunicar de forma rápida e instantânea.

Segundo a fonte Evision Tecnologia, podemos citar outra ferramenta utilizada.

ENDOMARKETING: trabalha a imagem da empresa para os funcionários e colaboradores, segundo a funcionária da área de Marketing Bianca Tamy (2015), essa ferramenta traz benefícios para a organização, funcionários motivados, marketing boca a boca e ambiente de trabalho agradável.

6 CONCLUSÃO

Ao longo do desenvolvimento deste artigo notamos que é de suma importância a conexão entre uma equipe de Alta Performance e os objetivos da organização, pois o sucesso da organização está atrelado ao desenvolvimento e engajamento de suas equipes. Com o passar dos anos as organizações foram evoluindo e notando que o desenvolvimento, engajamento e as relações de suas equipes, estão diretamente ligadas com o nível de produtividade do setor, essa evolução possibilitou a abertura de diversos caminhos e criação de ferramentas para aperfeiçoar processos e alavancar o desenvolvimento dos profissionais.

O processo crescente de globalização despertou a evolução tecnológica, aumentando assim a competitividade tanto no mercado de trabalho quanto nas organizações. Uma equipe de Alta Performance é caracterizada pela autonomia e ser capaz por tomar suas próprias decisões, essa autonomia gera engajamento e motivação de toda a equipe, a participação estratégica do líder também é fundamental, este deve saber identificar os prós e contras de sua equipe, estimular o desenvolvimento e buscar a melhoria contínua dos integrantes e dos processos.

7 REFERÊNCIAS

SILVA, Auriérico dos Santos; FERREIRA, Camila Lopes; LOPES, Rodrigo José Ferreira; SILVA, Valdiérica dos Santos da. **Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados**, UTFPR, Paraná, [entre 2000 e 2015]. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf>>. Acesso em: 12 de Agosto 2019.

DOYLE, Daniella. **8 ferramentas de gestão de equipes que você precisa conhecer**, Ware. 03 de Julho de 2019. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/ferramentas-gestao-equipes/>>. Acesso em: 10 de Agosto 2019.

BETTI, Sandra. **Formando equipes de alta performance**, Endeavor. 22 de Novembro de 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/equipes-de-alta-performance-como-chegar-la/>>. Acesso em: 21 de Agosto de 2019.

MORSCH, Marco Aurelio. **10 Características de Uma Equipe de Alta Performance**, GeCompany. [entre 2005 e 2017]. Disponível em: <<http://www.gecompany.com.br/educacional/gestao-de-pessoas/10-caracteristicas-de-uma-equipe-de-alta-performance/>>. Acesso em: 02 de Setembro de 2019.

ZAMBELLI, Tânia. **Ter equipes de alta performance é o grande diferencial para empresas que desejam se destacar**, RhPortal. 20 de Junho de 2017. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/ter-equipes-de-alta-performance-e-o-grande-diferencial-para-empresas-que-desejam-se-destacar-no-mercado/>>. Acesso em: 02 de Setembro de 2019.

BEZERRA, Filipe. **Teorias da Administração e suas Variáveis**, Portal Administração. 21 de Agosto de 2017. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2017/08/principais-teorias-da-administracao.html>>. Acesso em: 08 de Setembro de 2019.

BORDIN, Karina Parcianello; MICHELIN, Fernanda Piccinin; AVILES, Norberto Arend; RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Identificação de Colaboradores para Equipes de Alta Performance**, Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 08 e 09 de Agosto de 2014. Disponível em:<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0246_11.pdf>. Acesso em: 19 de Agosto de 2019.

DREHER, Marialva Tomio; VIEIRA, Silvana Silva; ULRICH, Danielle Regina; FLORIANI, Cléia. **Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau – SC**. FURB. [entre 2000 e 2015]. Disponível em:<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/304_Artigo%20Seget_corrigido.pdf>. Acesso em: 19 de Agosto de 2019.

XAVIER, Carlos Magno; SABBAG, Paulo Yazigi; KEELLING Ralph. **Equipes Multidisciplinares e Projetos**. EAD - Educação a Distância, Saraiva. 2010. p 100.

CARVALHAL, Eugenio de; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de Vida das Organizações**. 5º Ed. 2000.