



**JEAN MARCEL MORENO BACAN**

**EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: A RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Fernando Oliveira de Araujo**

**Orientador**

**CURITIBA – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Equipes de alta performance: a relevância da liderança.**

Elaborado por Jean Marcel Moreno Bacan e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Jean Marcel Moreno Bacan, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Equipes de alta performance: a relevância da liderança** é autêntico e original.

Local, Data

---

Jean Marcel Moreno Bacan

*Dedico esse estudo aos meus familiares, colegas de trabalho e principalmente aos professores e colegas de curso.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores e colegas de curso, que me proporcionaram momentos de reflexão sobre o tema e com isso um uma maneira mais madura para construção de idéias e pensamentos.

## RESUMO

Esse artigo teve por objetivo analisar características que se fazem presentes em equipes de alta performance, verificando qual a função desempenhada pelo líder nas mesmas. Para o desenvolvimento do trabalho adotou-se por metodologia a pesquisa bibliográfica, por possibilitar a construção de uma base teórica importante na contextualização do tema. Observou-se que o desenvolvimento de uma organização é sempre fruto do trabalho das equipes que nela atuam e que os indivíduos que as compõem são considerados catalizadores e propulsores para que se atinjam os objetivos almejados. Assim, por meio das equipes, os gestores bem-sucedidos dependem do sucesso de suas equipes e dos indivíduos que as formam. Esta pesquisa analisou o modelo de Ed Kur “faces model” que descreve como funciona uma equipe de alta performance depois de constituída. Entre as características de uma equipe de alta performance, destaca-se a competência em tomar decisões conjuntas e democráticas e aprender com os erros cometidos, buscando melhorar o desempenho da equipe para o bem comum da instituição. Outra importante característica é que se faz necessário que diferentes competências e habilidades sejam apresentadas por seus membros e que é o líder o responsável por reconhecer as potencialidades de seus liderados, incentivando para que os membros da equipe se apreciem reciprocamente.

**Palavras Chave:** equipes de alta performance. liderança de equipes. modelo de Ed Kur.

## **ABSTRACT**

This article aimed to analyze characteristics that are present in high performance teams, verifying the role played by the leader in them. For the development of the work, the bibliographical research was adopted by methodology, as it allows the construction of an important theoretical basis in the contextualization of the theme. It was observed that the development of an organization is always the result of the work of the teams that work in it and that the individuals who compose them are considered as catalysts and propellers in order to achieve the desired objectives. Thus, through teams, successful managers depend on the success of their teams and the individuals who form them. This research analyzed the model of Ed Kur "faces model" that describes how a high performance team works after it is formed. Among the characteristics of a high-performance team, we highlight the competence to make joint and democratic decisions and learn from the mistakes made, in order to improve team performance for the common good of the institution. Another important characteristic is that it is necessary that different skills and abilities are presented by its members and that it is the leader who is responsible for recognizing the potential of his / her people, encouraging team members to appreciate each other.

**Key-Words:** high performance teams. leadership. Ed Kur model.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.2	OBJETIVO GERAL .....	3
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	3
1.5	JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA.....	4
1.6	METODOLOGIA .....	4
1.7	FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	5
2	O TRABALHO EM EQUIPE .....	6
3	O MODELO DAS FACES DAS EQUIPES - ED KUR .....	9
3.1	A FACE DA INFORMAÇÃO .....	10
3.2	A FACE DA FORMAÇÃO .....	11
3.3	A FACE DA TEMPESTADE .....	11
3.4	A FACE NORMATIVA .....	11
3.5	A FACE DA EXECUÇÃO .....	12
3.6	OS “PROCESSOS CORE” .....	13
4	AS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE.....	15
4.2	CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE.....	17
5	A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE.....	20
5.1	O LÍDER VERSUS O GERENTE .....	21
5.2	O LÍDER MOTIVADOR.....	22
6	CONCLUSÕES .....	27
7	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....	28
	REFERÊNCIAS .....	29
	SITES CONSULTADOS .....	31

## 1 INTRODUÇÃO

Transformações e mudanças tecnológicas, de mercado, inovações, globalização, agilidade das informações e a competitividade, tornam a liderança nas organizações um processo cada vez mais crucial. É um cenário que exige competência, conhecimento e habilidades para que o líder possa através da motivação dos seus subordinados, garantir um trabalho satisfatório, superando as expectativas dos clientes, alcançando não somente as metas organizacionais, mas também pessoais.

Atualmente a sociedade vem sendo influenciada por muitas transformações e se tornando cada vez mais complexa, exigindo sujeitos atuantes e participativos dentro das organizações, o que nos faz refletir sobre o papel do líder nesse cenário. O mundo organizacional se tornou nos últimos anos mais competitivo havendo a necessidade da participação e cooperação de todos os funcionários, como sujeitos pensantes, que façam a diferença positivamente dentro de uma organização.

Observou-se uma intensificação do trabalho em equipe nas organizações, sendo orientadas a desenvolver trabalhos de modo mais produtivo. São as chamadas equipes de alta performance. Instituir e organizar as equipes de alta performance exigem acompanhamento e avaliação permanente por um líder com capacidade de conduzir e promover as competências de cada um dos integrantes da mesma, sabendo que só assim, possibilita-se a criação de uma equipe que trabalha com sinergia e com alto desempenho. O líder e a equipe trabalham em parceria e com comprometimento na busca por resultados positivos para a organização.

Em um rápido olhar sobre a história do líder nas organizações, é possível vislumbrar que na década de 60 do século passado, o bom chefe era caracterizado por aquela pessoa sentada em uma cadeira exercendo controles mecânicos e com o domínio sobre todos os funcionários, em suma, ser bom chefe, era ter seus subalternos na palma da mão. A partir da década de 70, já com o advento do que chamamos hoje de “sociedade do conhecimento”, o cenário mudou e as empresas passaram a necessitar de maior contribuição intelectual de seus funcionários. Já na década de 80, com a abertura de mercados internacionais e aumento da concorrência, foi se percebendo a necessidade de um novo perfil de chefe, dando força aos estudos em liderança, o chefe competente passaria a ser chamado de líder.

Bergaminni (1994) apud Sousa (2012) ressalta que o conceito de liderança assume diferentes significações para diferentes autores. Dessa feita, neste trabalho se considera a liderança como o processo de influência de um indivíduo sobre o outro ou sobre o grupo, com a finalidade de realizar os objetivos propostos em uma determinada situação.

As organizações são formadas por pessoas ou talentos humanos, que possuem sonhos e metas assim como as empresas, e para realizá-los vão mais além do que somente a busca por uma remuneração pela função exercida. O que acontece é uma “parceria” onde os dois acabam ganhando, em que os frutos dessa “relação” aumentam o lucro das empresas e as oportunidades de negócios também; e o indivíduo sente-se satisfeito com seu desenvolvimento profissional, com perspectiva de aumento do poder aquisitivo e motivação para enfrentar novos desafios.

Sabemos que o capital humano é um grande diferencial, e por isso as organizações que buscam um diferencial no mercado devem atuar sobre suas equipes, para que estas atinjam o nível de maturidade e sejam competitivos, sempre estimulando o comprometimento com as metas e resultados através do esforço de cada integrante, assim como, o sentimento de pertencimento à instituição em que atuam.

Dentro das organizações, as equipes precisam atuar de forma sinérgica e as habilidades de cada membro juntas ajudam a cumprir não somente as metas, mas também desempenhar a Missão e Estratégia desenvolvidas pela empresa. As equipes precisam catalisar energia para estimular a harmonia e motivação, e esta é a interação de todos em função de um objetivo. Conviver com a diversidade e valorizar diferenças de perspectivas são fatores fundamentais para que a organização perpetue seu negócio e maximize seus resultados

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o contexto apresentado nesta introdução, a situação problema que se buscou responder com a pesquisa foi:

Quais as características de uma equipe de alta performance e qual a função do líder nas mesmas?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

De modo a buscar respostas ao problema de pesquisa faz-se primordial ter um objetivo claro que possa conduzir a pesquisa de modo mais eficiente. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é “Analisar características que se fazem presentes em equipes de alta performance, verificando qual a função desempenhada pelo líder nas mesmas.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Portanto, os objetivos específicos para esta pesquisa são:

- Definir teoricamente o que é o trabalho em equipe de alta performance, buscando subsídio em autores da área;
- Conceituar liderança apresentando distintos estilos de gestão;
- Compreender o que caracteriza uma equipe de alta performance e a gestão da mesma.

## 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Com esta pesquisa procurou-se verificar características que envolvem as equipes de alta performance e ainda como deve ser a atuação do líder que atua com estas equipes. Neste sentido, buscou-se inicialmente conceituar equipes, as vantagens e desvantagens de se trabalhar dessa forma em ambientes organizacionais, posteriormente pesquisou-se como o líder pode contribuir para melhorar o desempenho da equipe e ainda se traçou um perfil de como é uma equipe de alta performance.

## 1.5 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

Tal pesquisa justifica-se por tratar-se de um tema relevante, atual e que efetivamente pode contribuir para a melhora do desenvolvimento do trabalho em organizações que atuam com equipes de alta performance. Conhecer as características que devem se fazer presentes neste tipo de equipe ajuda a orientar o trabalho dos líderes para que possam atingir seus objetivos junto a suas organizações.

Importante salientar que as disciplinas oferecidas pelo curso foram de suma importância para a definição do tema deste texto, assim como toda a bibliografia ofertada e indicada pelos docentes, as discussões estabelecidas e as pesquisas realizadas, que apresentam como resultado, o presente trabalho de conclusão.

## 1.6 METODOLOGIA

Para a construção deste artigo, foi utilizado o método da pesquisa bibliográfica, recorrendo na literatura contemporânea a autores que já produziram obras que trabalham com o tema proposto. A principal vantagem deste tipo de pesquisa é a possibilidade de conhecer autores, possibilitando a construção de uma base para a criação de novas ideias e soluções. Gil (2010, p. 29) define pesquisa bibliográfica como:

É elaborada com base em materiais já publicados. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado na internet.

Esse tipo de pesquisa trará referências sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica o levantamento bibliográfico foi constituído por publicações nacionais que abordam o tema.

Gil (2009) explicita que a pesquisa bibliográfica consiste na utilização de materiais prontos, como livros, periódicos, revistas e artigos sobre o assunto abordado. Em suas palavras, “A pesquisa bibliográfica consiste na elaboração de um texto com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2009 p. 44).

## 1.7 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Num primeiro momento foram reunidos diversos materiais sobre os temas relacionados com esta pesquisa a fim de reunir aporte teórico. Posteriormente, foi necessário realizar uma filtragem das informações coletadas e agrupamento dos materiais garimpados.

Posteriormente as leituras dos materiais e filtragem das informações, se iniciam os processos de conceituação da inteligência emocional, liderança e a compreensão sobre os fatores que levam a um alto desempenho das equipes, partindo de uma pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico e exploratório.

## 2 O TRABALHO EM EQUIPE

O desenvolvimento de uma organização é sempre fruto do trabalho de equipes, Silva *et al* (2011, apud LUECKE, 2010) define equipe como “um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas com uma meta comum pela qual se consideram mutuamente responsáveis”. Portanto, equipes são formadas por indivíduos que são catalizadores e propulsores em uma cadeia produtiva que tem como objetivo a produção (conhecimento ou produto) e, conseqüentemente, o lucro.

O trabalho em grupo tem por objetivo, além da construção de conhecimento, a socialização dos participantes, tendo em vista que favorece a troca de conhecimentos, a colaboração e o exercício da comunicação para que se atinja um bom resultado.

Todo vínculo, assim entendido, implica a existência de um emissor, um receptor, uma codificação e decodificação de mensagens, isto é, pressupõe um processo de comunicação entre seus integrantes. Nesse interatuar dá-se a internalização dessa estrutura relacional, que adquire uma dimensão intra-subjetiva que constitui-se no vínculo. Isto posto, postula-se que em um grupo, existe a alteridade, ou seja, aceitação do outro enquanto sujeito pensante e autônomo, por cada um dos atores sociais que mantêm entre si vínculos e relações afetivas de diversas naturezas. (CIAMPONE; PEDUZZI, 2000, p. 143)

O trabalho em grupo tem por objetivo, além da realização do próprio trabalho, propiciar a partilha de ideias, a melhora da comunicação pessoal para a defesa dos pontos de vista, o exercício da escuta e compreensão das opiniões do outro e a compreensão de que várias cabeças pensando em prol de uma solução para o mesmo problema, tende a ser mais proveitosa.

Na administração moderna o “trabalho em equipe” pode-se dizer que é a peça fundamental ou a chave da boa administração. Na maioria das vezes o sucesso ou o fracasso nos negócios é resultado do trabalho eficiente ou não junto às equipes. (MARGERISON; MCCANN, 1996, p. 20). Afinal, pessoas trabalhando sozinhas não conseguem gerar grande valor.

Através das equipes, administradores bem sucedidos trabalham e o seu sucesso depende do sucesso de sua equipe. “Uma equipe é mais que alguns brilhantes conselheiros individuais.

É um grupo de pessoas que entendem umas às outras, que conhecem suas forças e fraquezas individuais e cooperam umas com as outras.” (MARGERISON; MCCANN, 1996, p. 20).

Newstrom (2008, p. 301) salienta que:

A teoria clássica das organizações refere-se ao processo de começar com determinada quantidade total de trabalho e distribuí-la em divisões, departamentos, agrupamentos de tarefas, atividades e atribuições de responsabilidade entre as pessoas. A eficiência e a integração de esforços são conquistadas mediante a divisão de trabalho e a delegação, a atribuição de tarefas, autoridade e responsabilidade para outros indivíduos. O resultado é uma hierarquia operacional formada por diversos níveis de autoridade.

Ainda para Newstrom (2008) quando os membros de uma organização conhecem os seus objetivos, contribuem com entusiasmo e responsabilidade para a realização das diversas tarefas do dia a dia apoiando-se mutuamente, dessa forma desempenhando um trabalho em equipe.

Uma equipe é um pequeno grupo cooperativo, motivado para uma tarefa comum, que reúne habilidades e talentos de seus membros. É um grupo solidário, caracterizado pela unidade e coesão. Em uma verdadeira equipe há interação, interdependência, uma estrutura e por fim uma configuração de papéis complementares. (ANDRADE; MELLO, 1999). O guru da aprendizagem organizacional Peter Senge (1998) coloca que a equipe é um organismo essencial para que haja contínua aprendizagem nas organizações.

O trabalho participativo em equipe apresenta muitas vantagens em relação ao trabalho individual, pois não há interatividade nem complementaridade. Através de diversas pesquisas provou-se que as pessoas produzem mais e melhor se estiverem envolvidas com seu trabalho e entusiasmadas. (ANDRADE; MELLO, 1999).

Eles apontam como principal ponto positivo do trabalho em equipe o aumento da produtividade e o crescimento da eficácia na resolução dos problemas. Quando existe uma influência positivada na interação de diversas personalidades, há também um aumento no rendimento e união nas coresponsabilidades, nas decisões e no trabalho.

O sentimento de pertencer a uma determinada equipe é um fator decisivo para o sucesso da mesma, isto dará certa coesão ao grupo trazendo confiança mútua entre os integrantes fazendo com que tenham comportamento positivo em relação aos desafios enfrentados.

(ANDRADE; MELLO, 1999), em suma “uma equipe eficiente consegue tomar decisões mais corretas, agir mais rapidamente e resolver problemas de forma mais criativa do que qualquer grupo de pessoas talentosas que trabalham independentemente” (DONNELLON, 2006, p. 6, apud SILVA *et al*, 2011).

Os sujeitos que trabalham em um grupo necessitam deixar de lado os seus interesses pessoais para colaborar uns com os outros e partilhar as responsabilidades e atividades a serem desenvolvidas e ainda devem se comprometer com o que se estabeleceu como objetivo no grupo, formando-se, por assim dizer, uma equipe. Os autores Katzenbach e Smith (1994, p. 91) identificam, por meio da curva de performance, cinco estágios até se alcançar o nível conceitual de uma “equipe de alta performance”: a) Grupo de trabalho; b) Pseudo equipe; c) Equipe potencial; d) Equipe real; e) Equipe de alta performance.

Pode-se dizer que um grupo de trabalho não se envolve em um propósito comum, trata-se de pessoas que interagem e trocam informações, buscando otimizar o desempenho de cada um dentro da organização, mas de forma isolada. Na pseudo-equipe também ainda não há a busca por interação coletiva mas aprofunda-se o foco na performance individual de seus membros. Na equipe potencial já aparece um objetivo comum, estabelecendo-se metas traçadas pela equipe. As equipes reais comprometem-se uns com os outros e com os propósitos que estabeleceram em conjunto, não havendo aqui uma preocupação com os outros que compõe o grupo. Já na equipe de alta performance há um profundo compromisso com o desenvolvimento e crescimento de todos os membros da equipe, superando os resultados e expectativas da organização.

### 3 O MODELO DAS FACES DAS EQUIPES - ED KUR

Ed Kur (1996) apresenta um modelo de compreender como os times se desenvolvem, ele o chama de “faces model”, e traduzindo para o português encontramos algo como “modelo das faces”. Este “descreve equipes que se movimentam em um processo interativo, de ida e volta entre várias faces ou personalidades da equipe, ao mesmo tempo usando uma face e, em outro momento, usando outra face”. (KUR, 1996, p. 32). Como é possível notar, o modelo proposto por Ed Kur não se refere a operacionalização e implantação de equipes de alta performance, está mais ligado ao seu modo de funcionamento depois de já constituída.

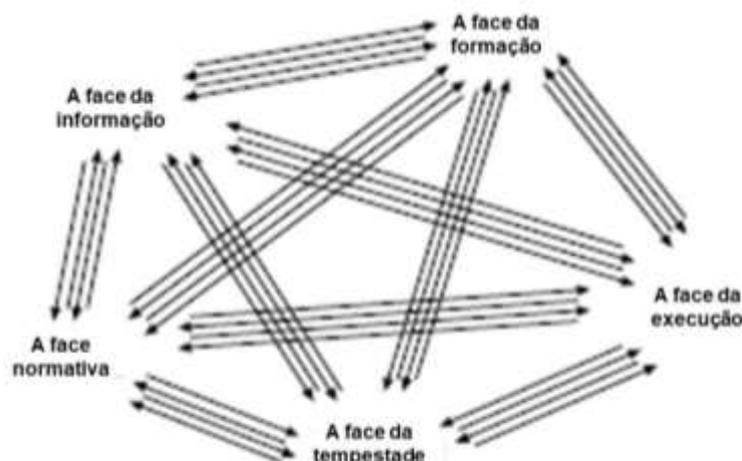
Cada face representa um padrão geral de comportamento, desempenho e problemas dentro da equipe durante um determinado período de tempo, “o modelo das faces assume que qualquer padrão pode preceder ou seguir qualquer outro padrão” (1996, p. 32), ou seja, qualquer sequência de comportamentos padronizados pode ocorrer. Um time de alta performance não nasce em alta performance, ele passa por momentos de maturação (não sequencias) até se tornarem de alta performance. O modelo de faces é constituído da face da informação, da formação, da tempestade, normativa e da execução, essa última é a face que os times de alta performance incorporam.

O modelo de faces sugere que a mudança para alto desempenho (face de execução) não envolve necessariamente a face da tempestade ou qualquer outra. Isso é consistente com a experiência,

as equipes às vezes passam para um modo de alto desempenho com pouca ou nenhuma investida ao longo do caminho - isto é, sem a confusão, dissensão e insatisfação associadas à competição por posição ou desalinhamento entre a esperança e a realidade”. (KUR, 1996, p. 34).

Porém, membros experientes, gerentes, líderes e consultores sabem instintivamente que cada face exige um comportamento diferente de sua parte, se quiserem ajudar suas equipes a voltarem (ou passarem a operar) em alto desempenho. Afigura 1 representa a teoria de Ed Kur sobre como as faces se relacionam:

Figura 1 – Teoria de Kur



Fonte: Ed Kur (1996)

Geralmente, os membros e gerentes querem mover cada equipe para a face da execução o mais rápido possível e, em seguida, mantê-lo pelo maior tempo possível, apesar de que “até mesmo as equipes de maior desempenho, mais capacitadas e mais produtivas se travestem periodicamente das outras faces.” (KUR, 1996, p. 33).

A vantagem de entender a organização de times sobre a ótica do modelo de faces é que devido ao seu modelo não linear, “cada mudança cria novas oportunidades de aprendizado. Cada mudança de face, em qualquer direção, pode resultar em crescimento.” (KUR, 1996, p. 34)., a mudança de faces é parte natural do processo.

### 3.1 A FACE DA INFORMAÇÃO

Quando as equipes estão travestidas da face da informação, seus membros se esforçam para entender, aprender, avaliar e desenvolver uma mentalidade compartilhada em relação à sua própria equipe e da empresa como um todo. A face da informação envolve explorar e testar valores e hábitos relativos a equipes e trabalho.

Os membros da equipe, quando incorporados da face da informação podem debater a importância relativa de satisfazer as necessidades organizacionais e pessoais, e também sobre

as melhores maneiras de gerenciar e liderar equipes ou compensar os membros da equipe. A face da informação incentiva o compartilhamento de valores entre os pares.

### 3.2 A FACE DA FORMAÇÃO

É provável que uma equipe que esteja usando uma face formadora esteja trabalhando em questões iniciais - embora não necessariamente no momento em que a equipe é estabelecida. Essa face envolve esclarecer a missão ou propósito da equipe, os membros se conhecerem e determinar exatamente o que é esperado ou desejado de cada membro.

Durante os processos de formação (quando a equipe está incorporada a face da formação), “os membros são muitas vezes incertos e um pouco ansiosos sobre as perspectivas da equipe, mas são esperançosos sobre o potencial de sucesso da equipe”(KUR, 1996, p. 32). Devido a essa incerteza presente no grupo é que se faz necessária uma figura de autoridade para orientação, direção e apoio.

### 3.3 A FACE DA TEMPESTADE

É comum na existência de muitas equipes que elas experienciem períodos em os membros causem confusão entre si, e explicitem comportamentos de raiva, retraimento e / ou insatisfação significativa não contribuindo para o bom desenvolvimento da equipe e do ambiente corporativo.

Às vezes isso ocorre quando os membros disputam posições. Em outros casos, esse comportamento tempestuoso ocorre quando os envolvidos sentem um desalinhamento muito grande entre suas esperanças de que a equipe possa se tornar e o que é, de fato, tornar-se. “Os membros desanimam e se envolvem em brigas. Às vezes os membros da equipe se afastam um do outro e do trabalho da equipe.”. (KUR, 1996, p. 32-33).

### 3.4 A FACE NORMATIVA

Equipes cujos membros se estabelecem em regras, mesmo implícitas e não discutidas, para manter a harmonia apesar das idiossincrasias umas das outras, e que experimentam “o grupo” ou “a equipe” como uma entidade confortável que vale a pena manter, provavelmente estão usando a face normativa. “Esses grupos se concentram na harmonia. Eles trocam e aceitam opiniões e ideias porque querem garantir a continuação de sentimentos positivos dentro do grupo” (KUR, 1996, p. 33). Eles superam as diferenças estabelecendo e seguindo regras escritas e não escritas, padrões de comportamento, políticas e padrões de desempenho. O autor argumenta que todo esse “clima de amizade” “pode não resultar no mais alto nível de realização de tarefas, porém estabiliza um senso de “grupo” e minimiza ‘sentimentos ruins’ e ‘conflitos de personalidade’”. (KUR, 1996, p. 33).

### 3.5 A FACE DA EXECUÇÃO

Essa é a face onde a alta performance realmente acontece, “é um estágio de muito alto espírito, confiança, energia, criatividade e inovação, durante o qual a performance aumenta”. (KUR, 1996, p. 33). Uma característica dessa face é a super capacidade de desempenho dos membros bem como a abertura que eles possuem entre si.

Essa face possui outra característica que consiste na resiliência, onde os membros “criam e modificam seus papéis individuais para atender às necessidades de mudança - a ‘flexibilidade de funções’” (KUR, 1996, p. 33), sendo essa um descritor chave das equipes de alto desempenho.

Super capacidade de desempenho dos membros, abertura aos pares e a mudança, decisões democráticas e em consenso são características dessa face. Os membros buscam as opiniões uns dos outros e, depois, ouvem atentamente uns aos outros.

Embora eles se esforcem por consenso e compartilhem a tomada de decisões, qualquer membro pode agir em nome de toda a equipe, confiando em seus companheiros de equipe qualquer ação tomada. Esses períodos de alto desempenho têm impacto positivo e duradouro porque são energizantes e pessoalmente recompensadores. (KUR, 1996, p. 33).

### 3.6 OS “PROCESSOS CORE”

Foi descrito de que maneira um time opera em alta performance, e vimos que eles podem alternar as faces nas mais variadas direções até que se chegue a face da execução. E embora essa alternância entres as várias faces, há 6 “core process” que devem “operar efetivamente para que uma equipe alcance um alto desempenho e cada um deles é consistente com a face de alto desempenho do trabalho em equipe” (KUR, 1996, p. 35). Processos Core consistem em atividades de uma empresa que se afetadas interferem em todos os outros processos da organização, o quadro a seguir aponta quais os processos que contribuem para uma equipe se transformar em um time de alta performance.

Quadro 1 – Processos Core

Os processos de propósito ou de segmentação são os processos usados na equipe para estabelecer missão, visão, estratégia, metas e planos.	Os processos de feedback permitem que a equipe continuamente remapeie ou melhore processos produtivos, individuais e sociais.
Processos de interação ambiental permitem que a equipe obtenha informações úteis e energia do ambiente enquanto se protege de forças externas prejudiciais. Um exemplo disso é fazer lobby com sedes a favor ou contra certas políticas corporativas.	Processos individuais são aqueles processos através dos quais o as necessidades laborais do colaborador são satisfeitas. As equipes funcionam mais efetivamente quando seus membros acreditam que a equipe tem seus melhores interesses no coração e quando os membros percebem seu relacionamento com a equipe como um que atenda às suas necessidades.
Os processos sociais ligam as pessoas umas às outras e ao trabalho em si. Processos de comunicação, processos de definição de função e processos pelos quais o trabalho é alocado ou	Processos de produção são aqueles processos pelos quais a equipe produz os bens e serviços que ela pretende produzir.

atribuído a pessoas, etc., são exemplos destes processos.	
---	--

Fonte: Adaptado de Kur (1996, p.35)

Todos esses processos devem funcionar de maneira eficaz para que um time alcance a alta performance, mas principalmente, se mantenham como tal.

## 4 AS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Uma equipe de alto desempenho (ou organização) satisfaz consistentemente as necessidades de clientes, funcionários, investidores e outros em sua área de influência. Como resultado, essas equipes frequentemente superam outras equipes que produzem produtos e serviços similares sob condições e restrições semelhantes. (KUR, 1996).

No entanto, não se pode determinar se uma equipe tem alto desempenho examinando apenas os resultados, porque alguns tempos de ciclo são tão longos que as equipes podem ter um excelente desempenho por anos antes de produzirem qualquer resultado.

Uma equipe de alta performance é aquela que demonstra elevada competência e destacado grau de comprometimento. São pessoas realmente alinhadas, que tem em comum valores, visão, objetivos e engajamento. E ao mesmo tempo tem riqueza, diversidade e multiplicidade de conhecimentos, skills, bagagens, opiniões e ideias. (BETTI, 2011, online).

Betti, especialista em Recursos Humanos por Harvard ainda diferencia grupo de equipe “um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Em outras palavras, consegue incorporar à sua dinâmica as habilidades de diagnóstico e resolução de conflitos.” (BETTI, 2011, online).

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo. (DYER et al, 2011, p.23)

Uma competência simples das equipes de alto desempenho é a de trabalhar em equipe. Todos os envolvidos na equipe tomam decisões conjuntas e democráticas, e principalmente, aprendem com os erros e se desenvolvem, buscando melhorar o desempenho da equipe.

Embora elas não sejam avaliadas apenas pelos resultados, as equipes de alto desempenho constantemente quebram paradigmas e entregam resultados acima do esperado. E isso acontece devido a alta expectativa que os integrantes desta possuem, e esta catalisa os estimulados destes para que performem melhor suas devidas atividades.

A busca por padrões de desempenho elevados faz com que os membros destas equipes estejam em constante desenvolvimento pessoal, de modo a estar sempre com os conhecimentos, competências e habilidades atualizados para corresponderem sempre aos propósitos da equipe, e embora, “as condições ambientais e a ausência de muitos recursos podem afetar o desempenho, porém uma equipe de alta performance supera todas as dificuldades ambientais.(TONET *et al*, p. 72, 2009 apud SILVA *et al*, 2011, p.5).

Por fortalecerem os relacionamentos, e principalmente, a comunicação entre os pares as equipes de alto desempenho conseguem alcançar níveis de produtividade diferente de equipes “convencionais”.

Equipes de alto desempenho são extremamente produtivas devido as competências, motivação, satisfação e forte relacionamento entre seus integrantes, que buscam objetivos cada vez mais elevados que possam contribuir com o desenvolvimento da equipe e de seus membros. (SILVA *et al*, 2011, p.5).

Embora haja muita teoria forte na área, na prática as empresas ainda não sabem montar e gerir equipes de alta performance, vide a história relatada por Davis (1998, p.34) e que segundo o autor, se repete continuamente

Um call center de serviços de informática decidiu que deveria criar uma cultura de equipe autogerenciada. Eles alocaram pessoas em equipes de cinco pessoas e enviaram todos em um curso de capacitação. As equipes foram informadas de que sua tarefa era de alto desempenho e que deveriam estabelecer suas próprias metas (desde que aceitáveis para a gerência). O grupo de gerentes ficou sem nenhum propósito claro além de compilar e justificar o orçamento e sua subsequente variação. Eles participaram de uma sessão semanal sobre ‘como liderar equipes autogerenciadas’, que se tornaram pouco mais do que uma terapia desfocada para eles.

Não é necessário externar que o resultado desta ação foi ruim, afinal, não se monta um time de alta performance e auto gerenciável da noite para o dia. Em tese, essas equipes “se

formam” ao invés de “serem formadas”. Ou seja, o gestor não pode determinar “essa equipe que vou montar será de alta performance. Vou verificar os melhores nas áreas que eu preciso, e depois não terei mais preocupações.”. Não.

Portanto, ao contrário do que se imagina, equipes de alta performance não são definidas apenas pelos seus resultados, mas pelas atitudes que levam aos bons resultados. Essas atitudes consistem nas já elencadas no parágrafo acima. Outro ponto é que encontrar as pessoas certas para preencher funções na sua organização não é a única coisa que importa quando se trata de formar equipes de alto desempenho.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

O Forbes Coaches Council apresenta 13 características dos times alta performance. Há algumas características que são inerentes as equipes de alta performance: reconhecimento das potencias individuais, orientação para resultados e metas, alinhamento, feedback aberto e contínuo, integridade, cumprimento de promessas, interesse em aprender, muita comunicação, segurança psicológica, comprometimento, colaboração, confiança e por fim respeito

Sobre o reconhecimento das potencias individuais, eles afirmam que as melhores equipes são constituídas em cima da diversidade, onde diferentes competências e habilidades são apresentadas pelos seus membros e cabe ao líder não apenas reconhecer as potencias dos liderados mas também incentivar e catalisar para que os membros da equipe se apreciem mutuamente. (FORBES, 2016)

Com relação a orientação para resultados, Terra Bohlmann coloca que “a capacidade de se concentrar em obter um único projeto para conclusão é a chave para o alto desempenho.” (FORBES, 2016, online). O ato de colocar os membros das equipes em variados projetos que possuem prazos variados costuma confundir e causar esgotamentos, e a solução é que os membros estejam em projetos menores, e mais curtos.

O alinhamento entre as múltiplas variáveis que envolvem todos os membros das equipes é essencial para o bom desenvolvimento e desempenho desta. Terry Schaefer argumenta que “quando todos estiverem alinhados em torno de uma visão compartilhada e valores focados, a equipe crescerá de dentro para fora” (FORBES, 2016, online). O alinhamento do núcleo da

equipe é primordial e “remover distração é o primeiro elemento na criação de alinhamento dentro de uma equipe totalmente funcional e de alto desempenho” (FORBES, 2016, online).

Se costumeiramente, o feedback é uma ação vertical e de baixo para cima, nas equipes de alto desempenho ele é horizontal, onde uma cultura de feedback aberto é desenvolvida e praticada pelos seus membros. Anu Mandapati explica: “eles fornecem e recebem feedback regularmente, independentemente da posição e posse, de uma forma que melhore a eficácia da equipe e aprofunde seus relacionamentos” (FORBES, 2016, online). Nessa cultura, o líder é aberto a receber o feedback de seus funcionários, e incentiva essa troca entre os pares.

John Hawkins coloca que integridade é a característica mais importante destas equipes, e explica que “não importa o quão educado, rico, legal, bem-sucedido ou talentoso você acredite que sua equipe seja, tudo é absolutamente inútil sem integridade.” (FORBES, 2016, online). A integridade está relacionada a ética de fazer a coisa certa pelas razões certas mesmo quando ninguém está assistindo, e, principalmente, saber que todos da sua equipe estão fazendo o mesmo. É necessária uma confiança mútua entre os envolvidos.

O cumprimento de promessas é uma característica elencada por Matt Norquist, que afirma: “as grandes equipes realizam um trabalho excepcional, cumprindo as promessas que fazem umas às outras e as promessas que elas fazem coletivamente às pessoas que lideram.” (FORBES, 2016, online). Para que isso ocorra é necessária a contínua argumentação e o diálogo entre os pares, sabendo lidar com as discordâncias a fim de alcançar as metas propostas, “equipes mais fracas agarram-se com muita força ao seu ponto de vista, dificultando o debate”. (FORBES, 2016, online).

Equipes de alto desempenho aprendem e aprimoram tudo o que fazem. Lianne Lyne aborda que “eles se preocupam com o desenvolvimento uns dos outros e implementam processos compartilhados e métodos de interação que facilitam o aprendizado, o que os leva a um melhor desempenho”. (FORBES, 2016, online). Elas costumam desenvolver uma cultura de aprendizado incentivando repetidamente os colaboradores a refletirem sobre o que aprendem, aplicá-lo ao seu trabalho e, em seguida, passar seu aprendizado para os outros.

Jen Kelchner afirma que “a confiança é a base de qualquer grande relacionamento e vem através da comunicação”. (FORBES, 2016, online). Os membros quando entendem a sua parte e importância no todo permite que eles se apropriem e colaborem de forma mais eficaz dentro da equipe.

Tim Ressemeyer afirma que grandes ideias são perdidas pela falta de um ambiente onde todos possam falar sem medo de constrangimento ou rejeição. E necessário que o líder tenha confiança em si mesmo para estar apto a concepção desta atmosfera de confiança, energia e sucesso. (FORBES, 2016, online).

Lisa Downs expõe que o comprometimento de cada membro da equipe é fundamental – “um para o outro, para a organização e para seu próprio crescimento”. (FORBES, 2016, online). Não é apenas sobre o impacto individual; é também sobre como cada membro da equipe impacta positivamente o grupo. Laura DeCarlo contribui afirmando que “ equipes de alto desempenho têm tudo a ver com colaboração bem-sucedida. Quando os membros podem se complementar e aprimorar uns aos outros por meio de suas habilidades únicas reunidas em colaboração, o sucesso sempre segue. ” (FORBES, 2016, online).

Ray Castellanos afirma que “cada equipe de alto desempenho é construída sobre uma base de confiança”. (FORBES, 2016, online). Quando os membros de uma equipe são competentes, confiáveis e têm em mente os seus melhores interesses, o líder gasta menos tempo se preocupando sobre como as coisas são realizadas ou se estão sendo realizadas, e com isso passa mais tempo fortalecendo o trabalho em equipe, “Os líderes podem fomentar uma cultura de confiança recompensando comportamentos que geram confiança e incentivando os membros da equipe a liderar pelo exemplo. ” (FORBES, 2016, online).

Por fim, Barbara Safani expõe que “as equipes funcionam melhor quando há respeito mútuo”. (FORBES, 2016, online). Isso acontece quando o líder incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os pares.

## 5 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Liderança é uma temática muito difundida nos dias atuais, é muito comum ouvir a máxima “precisamos de líderes”, é possível se formar líderes ou lapidar futuros líderes, para Bergamini (1994) é um fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente; e trata-se de um processo de influenciar exercido de forma intencional e sem coação.

Para Fiorelli (2000, p. 173) "é a capacidade de exercer influência sobre as pessoas" é possível aprofundar o dito, é necessário que seja positiva essa influência, o líder deve contagiar e envolver pessoas, assim “assume papel estratégico tanto para o desenvolvimento da equipe quanto para o estímulo da aprendizagem nas organizações” (LOTZ; GRAMMS, 2014, p.172).

No contexto administrativo, a liderança é definida como processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos, onde três elementos fazem parte: pessoas, poder e influência (SOBRAL E PECCI, 2008).

Para Bergamini (1994, p.15), liderança é “influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico”.

Já Chiavenato (2014, p. 446), afirma que: “a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes(...)”, já Maxwell (2012, p.21) afirma “liderança é uma escolha que se faz, não um lugar que se assenta”.

O chefe de departamento não é necessariamente o líder do grupo, liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. Infelizmente, muitos sabem pouco do que a liderança exige. Um líder, entretanto, não precisa necessariamente gerenciar coisa alguma (MARCHETTI, 1997). Motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas.

Liderar é influenciar pessoas com ideias, ações exemplos fazendo com que estas acreditem em conceitos ou crenças e cheguem a atingir as metas propostas. O maior desafio dos líderes é “fazer fazerem”, pois o que se gerencia são pessoas. (KNAPIK, 2012).

De acordo com Vergara (2000, citado por KNAPIK, 2012) três pilares são fundamentais para o exercício da liderança de um grupo: o líder, os seguidores e a situação, onde o líder tem sua personalidade e autoridade formal e informal; as emoções, expectativas, interesses e maturidade são trazidos com os seguidores; e o clima, as emergências e riscos compõem a situação.

Segundo Margerison e Mccann (1996, p. 20) “a principal função dos líderes de equipe é fazer com que o grupo tenha um desempenho de alto nível”. Eles precisam passar grande parte do seu tempo gerenciando o grupo.

O exercício da liderança pode agir para aperfeiçoar o trabalho e manter a equipe unida e funcionando harmoniosamente. Nela a liderança se exerce muito mais na forma de influência do que simplesmente a partir de um chefe.

O chefe não é exatamente o que comanda ou impõe, mas aquele que, representando o grupo e sua comunhão de objetivos, faz convergir e coordenar as influências de todos os membros. (ANDRADE; MELLO, 1999, p. 30).

O líder organiza, dirige, informa, ensina, incentiva, coordena, cria relacionamento, enfim, ele desempenha uma função polivalente e difícil na qual seus acertos se traduzem em melhoria do grupo e seus erros, em fracassos da equipe e em conflitos internos. (ANDRADE; MELLO, 1999).

O desacordo quanto ao líder e sua forma de ação na equipe podem afetar negativamente o grupo, para isso é importante analisar a relação existente entre sua atitude e sua aceitação pela equipe.

## 5.1 O LÍDER VERSUS O GERENTE

Atualmente os termos gerência e liderança tem sido usados indistintamente. A compreensão do papel de cada um ajuda a provocar transformação significativa na organização.

O líder diferencia-se do gerente, pela percepção, direção e união dos indivíduos para juntos atingirem os objetivos. Para Mullins (2004), o líder deve ser um bom gerente, mas o gerente não é necessariamente bom líder.

Para Ackoff (1999), “líderes são obrigados a capacitar seus subordinados a se suplantarem, fornecendo a eles oportunidade de desenvolvimento contínuo através da educação e do treinamento ao longo do trabalho”.

Já para Kotter (1997), gerenciar é manter o bom funcionamento da organização já existente, onde produtos ou serviços são oferecidos com qualidade e no prazo determinado.

A principal diferença é que o gerente faz com que os subordinados trabalhem, mas o líder consegue fazer com que eles tenham vontade de trabalhar.

Podemos destacar algumas características: gerente – administra, prioriza sistemas e estruturas, tem visão de curto prazo, exerce controle, é eficiente; o líder – inova, prioriza pessoas, tem visão do futuro, inspira confiança e é eficaz. Para Maxwell (2012) liderança é mais que gerenciamento.

## 5.2 O LÍDER MOTIVADOR

Na atualidade, as empresas cada vez mais acreditam que a presença de um líder é importante para a condução do grupo para alcançar os objetivos traçados. Conforme Cuéllar, Martins e Cavalcante (2011), o líder motiva os colaboradores para atingir as metas traçadas para o crescimento da empresa, serve de influência aos seus liderados, transmitindo confiança e respeito do seu grupo.

Um líder deve ser capaz de atribuir sentido e razão para a existência de uma equipe, não esquecendo-se que existem dois grandes focos de trabalho, as pessoas e os resultados. É preciso que o líder mantenha o equilíbrio entre esses dois elementos para alcançar sucesso. Quando busca-se apenas os resultados, corre-se o risco de deixar a equipe desmotivada. (FELICIANO, 2010).

Compete ao líder a função de incentivar e motivar as pessoas que fazem parte do grupo. Ele deve desenvolver a capacidade de promover a educação, o desenvolvimento com serviço de alta qualidade de dar cobertura para a transformação de informação, tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo, possibilitando a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, atuando como negociador, educador, incentivador e coordenador. (MARQUES, 2008).

A motivação é essencial para que os colaboradores trabalhem a favor dos objetivos da empresa. A motivação do ser humano e a qualidade de vida no trabalho apresentam muitos desafios a serem enfrentados pela administração moderna, no intuito de alcançar objetivos que satisfaçam essas necessidades. A partir do momento em que a preocupação com o bem estar das pessoas ganham espaço nas organizações, sendo possível obter melhores resultados na busca de um melhor ambiente de trabalho. (SILVA et. al. 2011).

Pontes (2008) ressalta que o novo mundo de trabalho evidencia que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se disseminou, fazendo com que muitas das competências exclusivas dos líderes, passam a ser de responsabilidade de todos na organização. Atualmente, e cada vez mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá de ambientes propícios à criatividade e a inovação que é conseguida com a interação e colaboração de todos os funcionários.

Dessa forma, o líder tem um papel muito importante na motivação dos funcionários, para o bom desempenho na empresa.

O líder exerce grande influência no seu grupo para que façam o que ele almeja, conduzindo-os na direção que sozinhas não seguiriam, deve mostrar as oportunidades de desenvolvimento e crescimento, profissional, pessoal e incentivar, mostrando que é possível, colocar a equipe em condições de avançar e aprender com os erros. A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas compete ao líder. (VOIGTLAENDER et.al. 2012).

Dessa forma, para ser um bom líder, primeiramente é preciso entender a sua finalidade, o porque de sua existência no grupo e para a organização. Compreender o seu papel é fundamental para que ele crie um ambiente de sucesso e para isso, ele deve ter virtudes, como a eficácia de levar o grupo a alcançar as metas e objetivos definidos pela empresa, deve saber ouvir, atentamente os seus liderados, filtrar os assuntos importantes e deixar que as melhores ideias prevaleçam, criando um ambiente de inovação, deve saber delegar tarefas, praticando a confiança e contribuir para o desenvolvimento do grupo.

Ouvindo sua equipe, um líder consegue criar um vínculo de relacionamento, tornando mais forte a sua influência. Ouvir é fundamental para que a equipe possa apresentar seu ponto de vista, questionar ideias, propor melhorias, dar sugestões, entre outras. Em um ambiente de trabalho como este, é possível que ideias inovadoras fluam naturalmente (CUNHA, 2012, *et al*, p. 7).

Mais do que ajudar as pessoas, propicia-se a aquisição de habilidades profissionais. Os melhores líderes auxiliam os liderados, não somente na carreira, mas também em sua vida pessoal. Eles os ajudam a se tornarem pessoas melhores, além dos excelentes profissionais. Os líderes potencializam os liderados, sendo muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (VOIGTLAENDER et.al. 2012).

Um bom líder deve também saber elogiar. Todos nós gostamos de ser admirados. Podemos lembrar dos nossos anos escolares, onde o elogio era um incentivo para continuar tirando notas altas. Assim são os nossos colaboradores dentro das organizações; eles querem ser reconhecidos pelo seu comprometimento com a empresa e pelo seu bom desempenho nas suas funções. Por isso um bom líder não deve hesitar em fazer elogios; claro isso deve ser feito sem exageros, de forma clara e objetiva. Muitas vezes um elogio vale mais que uma mera remuneração pelas horas extras. (FELICIANO, 2010, p. 19.)

Segundo o autor, o líder deve elogiar seus liderados, pois isso é um incentivo, para que eles tenham mais empenho no desempenho de suas funções. No entanto, para motivar, o líder precisa estar motivado, ele deve estar em constante mudança, desenvolvendo e aprimorando as suas habilidades e competências necessárias e para isso é preciso dispor de vários recursos como cursos, workshops, rodízios de responsabilidades e programas de mentores, buscando informatizar-se e atualizar-se, para mudar o que for preciso dentro da empresa.

Cabe frisar que a motivação é algo fundamental dentro de uma organização e compete ao líder, essa função, pois assim obterá sucesso e crescimento, pessoal, profissional e também da empresa: “A motivação é um grande desafio para todo líder de uma equipe, é necessário um equilíbrio para manter o indivíduo sempre constante e motivado no trabalho” (CUÉLLAR, MARTINS E CAVALCANTI, 2011). Um líder pode influenciar na motivação de seus liderados, utilizando-se de vários estímulos, levando-os a se orgulhar da execução que lhe for pertinente, elogiando, incentivando e confiando nas pessoas.

Para Robins (2001) apud Feliciano (2010), os líderes devem estabelecer direções, tendo uma visão de futuro, engajando as pessoas e comunicando-lhes sobre essa visão e os incentivando-os a superarem os obstáculos.

Conforme esses autores, é muito importante que a equipe seja motivada no ambiente de trabalho, sendo que a motivação pode ocorrer através de premiações e estímulos. A motivação

é considerada a energia propulsora, pertencente a cada ser humano e que pode ser traduzida como um desejo. Para atender esse desejo, as pessoas buscam agir, criar e realizar, sendo essa uma necessidade que estimula e possibilita o desenvolvimento da autoestima.

Nessa perspectiva a:

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de realizar a tarefa ou a meta. Dizer que uma pessoa esta motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (MAXIMINIANO, 2004, apud FELICIANO, 2010).

Manter a equipe motivada no ambiente de trabalho, é muito importante para que a organização obtenha sucesso.

As organizações necessitam de líderes motivados, que estejam preocupados em estimular o ser humano em sua totalidade, tendo como objetivo manter esses sujeitos mais felizes e realizados, com um ambiente de trabalho mais agradável. Nesse âmbito,

Se faz necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, buscando-se estimular os talentos para o desempenho de suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, culminado em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2014, p. 10).

Em conformidade com esses autores, é muito importante, sejam implantados dentro da empresa, programas e estratégias para a identificação de talentos e para a motivação.

O incentivo como ferramenta é um gerenciador de pessoas e desempenhos. Incentivo é reconhecimento, é valorização, é administração de resultados provenientes da utilização de uma estratégia com esse fim. Desta forma, uma das ações mais importantes desse tipo de ferramenta é buscar o comprometimento dos colaboradores. (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012, p.12).

A estratégia de incentivo em uma empresa é considerada um elemento de motivação que tem foco principalmente no desenvolvimento profissional, bem como na produtividade das

diferentes equipes de trabalho, que resulta na geração de resultados positivos para a empresa. O estímulo das empresas em suas equipes de funcionários tem crescido bastante nos últimos anos, reconhecendo-se o potencial dos funcionários. (CARVALHO, PALMEIRA E MARIANO, 2012).

Esses autores enfatizam que para manter os funcionários motivados, deve-se estabelecer metas claras e atingíveis, pois de nada adianta estabelecer metas que não podem ser alcançadas. É preciso que as metas sejam divulgadas, que todos os funcionários tomem conhecimento das regras, não importando quantas pessoas participem do programa, possibilitando meios para que as metas possam ser atingidas. Deve ser estimulada a criação de campanhas, slogans e propiciar condições tecnológicas, físicas, materiais e psicológicas para que pudesse alcançar as metas, em clima de incentivo. Funcionários bem motivados são estimulados a contribuir com o crescimento da empresa.

## 6 CONCLUSÕES

Contemporaneamente, considerando-se o aumento da concorrência, as organizações precisam aprender a conviver com o dinamismo do mercado, sendo cada vez maiores os desafios e as exigências de qualificação pessoal e profissional para assumir novas responsabilidades e riscos. Os empregados passam, dessa forma, a ser vistos como, grandes parceiros do líder, pois todos sentem-se peças fundamentais para o crescimento e alcance de objetivos da instituição.

Neste contexto, este trabalho que teve por objetivo “Analisar características que se fazem presentes em equipes de alta performance, verificando qual a função desempenhada pelo líder nas mesmas” e, em sua estrutura, buscou contemplar aspectos que possibilitassem que tal objetivo fosse atingido.

Inicialmente delimitou-se o que é o trabalho em equipe, apontando conceitos de autores da área, analisando como as equipes podem propiciar, a partir da partilha de ideias, a melhora da comunicação e do próprio trabalho a ser desenvolvido dentro da empresa, aumentando sua produtividade e melhorando o desempenho frente aos desafios que se apresentam.

A apresentação do modelo de Ed Kur (1996) permitiu vislumbrar que uma equipe de alta performance não nasce assim, pois precisa passar por momentos de maturação. Kur estabelece em sua teoria algumas faces até se atingir tal maturação: face da informação, da formação, da tempestade, normativa para, finalmente se chegar a execução que é a face em que a alta performance de fato acontece.

Conclui-se com a pesquisa, que as equipes de alta performance não são definidas tão somente por seus resultados, mas sim pelas atitudes de seus membros que conduzem a este bom resultado. Faz-se ainda premente que a liderança de tais equipes saiba influenciar com ideias e também com ações, colocando-se como parte do grupo e trabalhando pela harmonia e união de todos, preocupando-se não apenas com o grupo, mas com cada indivíduo que o compõe.

## **7 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Seria interessante fazer uma pesquisa de campo em que pudesse ser verificável as vantagens de se trabalhar com equipes de alta performance em uma instituição, tal qual foi teoricamente elencado no trabalho desenvolvido. Também seria interessante verificar como as equipes se desenvolvem de modo a atingir a maturação necessária para efetivamente tornarem-se equipes de alta performance e quais as características que mais se evidenciam tanto na equipe, quanto nos líderes e nas organizações que atuam com tais equipes.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel. "Transformational leadership", *Strategy & Leadership*, Vol. 27 Issue: 1, pp.20-25,1999.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado. CHRISÓSTOMO, Evangelina. RIOS, Sárvia Silvana. Importância da Liderança nas Organizações. Disponível em: [institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/](http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/). Acesso em 20/03/2018.

ANDRADE, Patrícia; MELLO, Fernando. **Como formar e manter times vencedores**. Suma Econômica, Rio de Janeiro: 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, **Liderança**, Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

CARVALHO, Milena Skolaude; PALMEIRA, Mauch; MARIANO, Marcela. "Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 167, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4ª ed. Compacta. – Barueri, SP: Manole, 2014.

COHEN, Elizabeth G.; LOTAN, Rachel A. **Planejando o Trabalho Em Grupo - Estratégias Para Salas de Aula Heterogêneas**. São Paulo: Penso, 2017.

CIAMPONE, Maria Helena Trench; PEDUZZI, Marina. Trabalho em equipe e trabalho em grupo no programa de saúde da família. **R. Bras. Enferm.**, Brasília, v. 53, n. especial , p. 1 43-1 47, dez. 2000.

CUÉLLAR, Augusto. C. A. MARTINS. Victor. D. CAVALCANTE. Roberta, G. A atuação de líderes na motivação de colaboradores, mantendo a união da equipe. Disponível em: [intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/.../4214](http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/.../4214). Acesso em 20/03/2018.

DAVIS, Richard. Exploding the myths of high performance teams. *Team Performance management*. Vol.4. 1998. p. 306-311.

DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. *Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance*. São Paulo: Saraiva, 2011.

FELICIANO, Samara Mendes. O processo de liderança nas organizações formais. Universidade Candido Mendes. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k212525.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k212525.pdf). Acesso em 20/03/2018.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. A Força e o Poder das Equipes. São Paulo: Makron, 1994.

KUR, Ed. The faces model of high performing team development, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17 Issue: 1, pp.32-41, 1996.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3. ed.rev. eamp. Ibplex, Curitiba: 2011.

KOTTER, John P. Liderando mudança. 2 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena. **Coaching e mentoring** [livro eletrônico]. Curitiba. InterSaberes, 2014

MARCHETI, Sérgio Henrique. **A Organização de aprendizagem**: a mudança e os líderes transformacionais. Revista: Novas Fronteiras, TED, Rio de Janeiro, p. 18-16, jun.1997.

MARGERISON, Charles; MCCANN, Dick. **Gerenciamento de equipes**: novos enfoques práticos. 1. Ed. Saraiva, São Paulo: 1996.

MARQUES, Maira Dayane. Liderança: a importância de um líder dentro de uma organização. Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao.html>. Acesso em : 20/03/2018.

MAXWELL, John C. **17 Princípios do Trabalho em Equipe**: descubra as competências pessoais que as pessoas procuram / John C. Maxwell; [tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes]. Rio de Janeiro; Thomas Nelson Brasil, 2012.

MULLINS, L . J. Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**: O Comportamento Humano no Trabalho. 12. Ed. Mc Graw Hill, São Paulo: 2008.

PONTES, Célia Maria. O novo papel da liderança nas organizações. Fortaleza, 2008. Universidade Estadual Vale do Acaraú. Fortaleza / 2008. Disponível em: <http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%3%A9lia-Maria-Pontes.pdf> Acesso em 02/03/2012.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Auriérico dos Santos et al. Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf>. Acesso em : 20/03/2048

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Fabiola Fernandes. A evolução da liderança ao longo do tempo. 2012. Disponível em: <https://www.simonsen.br/pic/relatorios/relatorio-parcial-6.pdf>. Acesso em 12/04/2015.

VOIGTAEDER, Karin. BEILER, Grazielle. WALKOWSKI, Marcelo. Liderança e motivação nas organizações. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – [www.convibra.com.br](http://www.convibra.com.br). Acesso em 02/07/2015.

### **SITES CONSULTADOS**

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/10/14/13-characteristics-of-a-high-performing-team-and-how-leaders-can-foster-them/2/#7cfe43295fab>

<https://endeavor.org.br/equipes-de-alta-performance-como-chegar-la/>