

## EQUIPES DE AUTODESEMPENHO: CONQUISTAS E DESAFIOS

Aminthas Andrade De Oliveira Neto<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Administrador, FAVENI – Faculdade Venda Nova do Imigrante, netoandradeoliver@hotmail.com.

**RESUMO** – De acordo com as evoluções tecnológicas do mercado de trabalho, o desempenho da equipe tornou uma característica essencial, pois contribui diretamente para o desenvolvimento da empresa, abrindo espaço no ambiente organizacional de maneira produtiva e motivada. Assim, o problema relativo ao tema pretende abordar a seguinte pesquisa: As estratégias de estruturação da equipe contribuem significativamente para o desempenho e capacitação das relações organizacionais? O objetivo do estudo foi apresentar os aspectos para formação de equipes de alto desempenho no contexto organizacional, com base nos estilos de lideranças e utilização de ferramentas para melhoria de comportamento de performance da equipe. A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica para a construção do tema, aplicado sobre uma metodologia de natureza descritiva e qualitativa das informações contextualizadas. De acordo com os estudos apresentados, o ponto de vista dos pesquisadores para a formação de equipes de alto desempenho envolve os processos de liderança, o autoconhecimento, motivação da equipe, pois as empresas buscam cada vez mais indivíduos que possuem maiores habilidades, a fim de atribuir maiores ganhos para a organização. Portanto, conclui-se a importância de um bom gerenciamento e desenvolvimento dos membros de uma empresa, e o retorno de equipes bem desenvolvidas e autogerenciáveis para que os desafios da organização sejam solucionados com maiores chances de sucesso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Habilidades de equipe. Equipes autogerenciáveis. Gestão empresarial.

**ABSTRACT** - According to technological developments in the labor market, the team's performance has become an essential characteristic, as it directly contributes to the development of the company, making room in the organizational environment in a productive and motivated manner. Thus, the problem related to the theme intends to address the following research: Do team structuring strategies contribute to the performance and training of organizational relationships? The objective of the study was to present the aspects for the formation of high performance teams in the organizational context, based on the leadership styles and the use of tools to improve the team's performance behavior. The research was carried out by means of a bibliographic review for the construction of the theme, applied on a methodology of a descriptive and qualitative nature of the contextualized information. According to the studies carried out, the researchers' point of view for the formation of high-performance teams involves leadership processes, self-knowledge, team motivation, as companies increasingly seek to wish that they have greater competences, in order to attribute greater gains to the organization. Therefore, it concludes the importance of good management and development of the members of a company, and the return of well-developed and self-managing teams so that the challenges of the organization are solved with greater chances of success.

**KEYWORDS:** Team skills. Self-managing team. Business management.

### INTRODUÇÃO

Diante das exigências constantes do mercado atual, as empresas buscam cada vez mais o alinhamento estratégico da organização. Nesse contexto, conduzir pessoas remete grandes desafios para o contexto empresarial, sendo necessária a implementação de estratégias, como

garantia da formação de equipes de alto desempenho, e conseqüentemente, agregar resultados positivos para a organização.

Para o desenvolvimento da equipe é de extrema importância à compreensão sobre as diversidades humanas dentro do contexto organizacional, pois é preciso ter profissionais capacitados dentro da empresa para a realização dos grupos de trabalho. Desse modo, é importante abordar a liderança e algumas atitudes que influenciam sobre a equipe.

O mercado de trabalho passa por constantes mudanças que buscam por profissionais com experiência profissional que investem, não só nas atividades laborais, como também, no ambiente organizacional do trabalho, para que por fim as atividades sejam desempenhadas de maneira produtiva e motivada. Desse modo, o tema abre o espaço para destacar a motivação do ambiente organizacional, pois se trata de uma estratégia que garante maior satisfação de pessoas dentro da empresa, aplicadas ao incentivo e rendimento das atividades. Assim, o estudo apresenta e analisa as seguintes hipóteses que baseiam no tema:

A influência do líder para extrair um bom desenvolvimento dos colaboradores; as estratégias motivacionais contribuem para ganhar espaço nas organizações sobre o contentamento das pessoas; a avaliação de desempenho dos colaboradores contribui na execução das funções e auxilia para o futuro da organização;

Assim, o problema relativo ao tema pretende abordar a seguinte pesquisa: As estratégias de estruturação da equipe contribuem significativamente para o desempenho e capacitação das relações organizacionais?

A justificativa decorrente ao tema apresenta que a formação de uma equipe estruturada garante a vantagem competitiva diante da concorrência, pois as estratégias compartilham de modo geral aos colaboradores valores, comprometimento com os objetivos, metas e abordagem de trabalhos em conjunto, e a interdependência das pessoas nas atividades dentro do contexto empresarial. As grandes empresas adotam as estratégias de liderança e formação de equipe, pois visam valorizar o capital humano para obter sucesso em um cenário competitivo. Além da rotina de trabalho diária é importante que a empresa compreenda os potenciais estratégicos e as diversidades entre os colaboradores, pois a empresa necessita de profissionais capacitados, e principalmente sobre o papel dos gestores na liderança. Portanto, avaliar as diferenças entre líderes e demais funcionários são formas de verificar as atitudes que podem influenciar o ambiente organizacional.

O estudo tem como objetivo apresentar os fatores que contribuem para a formação de uma equipe estruturada, agregada ao alto desempenho através de uma revisão bibliográfica, que tem o intuito de reunir informações realizadas por livros e/ou artigos científicos, que servirá de base para a construção do tema, com base nos estilos de liderança e estratégias motivacionais, que contribuem como esforços para a formação de equipe. O presente estudo aplica a metodologia de análise de natureza descritiva e qualitativa das informações contextualizadas. A partir dos dados estudados, verifica-se o ponto de vista de pesquisadores que apresentaram metodologias que agregam valor para a formação de equipe.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FORMAÇÃO DE EQUIPE

A formação de equipe pode ser determinada por “um conjunto de pessoas com habilidades que se integram em uma mesma atividade, comprometidas entre si, com propósitos e objetivos em comum, e engajadas no propósito de alcançá-los com qualidade no seu desempenho”. Diante da grande concorrência do mercado as empresas buscam melhorar a

performance das equipes como forma de potencializar as qualidades de seus colaboradores. De acordo com estudiosos do segmento de gestão consideram que o trabalho em equipe garante melhores resultados quando comparados aos trabalhos realizados individualmente, pois através da interação compartilham conhecimentos e experiências, alcançando mais rapidamente a execução das atividades. Portanto, de acordo com Finamor (2015, p. 16):

O que caracteriza uma equipe é além do objetivo em comum, é a cumplicidade, a divisão de tarefas com a ajuda mútua entre os participantes, a troca de informações sobre experiências, privilegiando os resultados e melhorias do desempenho, sendo todos corresponsáveis pelo trabalho concluído.

No Quadro 1 são demonstradas algumas funções básicas atribuídas à formação de equipe de uma organização (DONATO, 2015).

Quadro 1 – Atributos básicos para a formação de equipe

FUNÇÕES	DESCRIÇÃO
PLANEJAMENTO	Deve quantificar o mercado de atuação e determinar o potencial de mercado, fazer previsão e orçamentos.
ORGANIZAÇÃO	Incluem aspectos relacionados com motivação, recrutamento, seleção, treinamento, alocação de território, entre outros.
DIREÇÃO	Considerando a função de direção, o gestor deve executar o que foi planejado e empenhar-se principalmente no cumprimento das diretrizes, como metas, estratégias, objetivos etc.
CONTROLE	Gerir determinados objetivos, além de buscar ações corretivas quando necessárias.

Fonte: LAS CASAS, 1993 apud DONATO, 2015, p.32.

Esses aspectos organizacionais são definidos pelo autogerenciamento, modificado através do próprio comportamento, a maneira como pensar sobre determinado contexto que esperamos e como lidamos com as consequências de nossas ações. Desse modo, apresenta-se cinco estratégias para melhoria do autogerenciamento, como “auto-observação/exploratória, metas auto estabelecidas, gerenciamento de sugestões, pensamento positivo e anseio e por fim auto recompensa e punição”. No Quadro 2 é apresentado o comportamento ideal para que seja alcançado as funções básicas, que garantem resultados satisfatórios quando são aplicadas (BALDWIN et. al., 2008, p. 13).

Quadro 2 – Estratégias comportamentais

ESTRATÉGIAS	COMPORTAMENTOS
AUTO-OBSERVAÇÃO/ EXPLORAÇÃO	Observe e colha informações sobre os comportamentos específicos que você escolheu como alvo para mudança.
METAS AUTO- ESTABELECIDAS	Determine o que é comportamento mais efetivo (muitas vezes observando modelos efetivos) e estabeleça metas específicas para seus próprios comportamentos.
GERENCIAMENTO DE SUGESTÕES	Organize seu ambiente de trabalho de modo que ele o ajude a desempenhar os comportamentos que você mudar.
PENSAMENTOS POSITIVOS E ANSEIO	Examine seu comportamento mentalmente e imagine uma aplicação bem sucedida. Pratique o novo comportamento em oportunidades disponíveis e busque retorno.
AUTO-RECOMPENSA E PUNIÇÃO	Providencie para si mesmo recompensas valorizadas ligadas ao desempenho de comportamentos desejáveis ou punições ligadas a comportamentos indesejáveis.

Fonte: BALDWIN et al., 2008, p.13.

Para Finamor (2015) execução efetiva de trabalho, os membros da equipe precisam ser atendidos de acordo com as necessidades básicas estruturais da empresa, para execução das

atividades. Ainda, as equipes possuem atributos essenciais, que tornam eficazes a execução do trabalho, classificados por quatro grupos como:

ocorrências contextuais que são relacionados aos recursos disponibilizados e a estrutura disponibilizada, composição da equipe que são os perfis dos profissionais, projeto de trabalho relacionado aos elementos de definição de tarefas e trabalho em equipe e o processo que é relacionado a objetivos e metas bem definidas (CASTRO, 2016, p.05).

Esses instrumentos direcionam a organização para um determinado estado, atribuindo maior eficácia na utilização dos recursos. A informação aplicada aos decisores contribui tanto na melhoria da organização sobre os objetivos estratégicos, quanto na modificação de políticas internas da empresa (KAPLAN; NORTON, 2001).

Existem pesquisas na literatura com inúmeras classificações de controle, de acordo com seu uso e objetivo. Todavia, independentemente dos objetivos, podem ser apresentadas as principais atividades reconhecidas como controle (PILATTI, 2016, p.32):

Planejamento sobre o que a organização deve realizar. Coordenação das atividades das várias partes da organização. Comunicação das informações. Avaliação das informações. Decisão, se houver, sobre qual ação deve ser executada. Influência sobre pessoas, visando a alteração de seu comportamento.

Ainda, para a construção da equipe é extremamente importante à atuação do líder na organização, pois tem a função de organizar os profissionais por meio de estratégias eficazes, colocando os membros aptos para resolução de conflitos, bem como, atribuir na formação dos membros, capazes de exercerem as atividades da empresa (CASTRO, 2016).

## 2.2 LIDERANÇA PARA CONDUÇÃO DE EQUIPE

O líder tem como papel conduzir os membros da equipe para a busca de objetivos e metas, atribuindo o trabalho como um ambiente cooperativo, pois a liderança exerce grande influência sobre os processos de comunicação e demais objetivos implementados para um grupo de pessoas (CHIAVENATO, 2014 apud SOUZA e NETO, 2018).

Existem estilos de liderança comportamentais, de acordo com a conduta na qual é aplicada, como a maneira que o líder se comporta para a condução da equipe, apresentadas na teoria das relações humanas, podendo ser representados por: Liderança Autocrática, que visa comandar ordens e imposições, na qual fixa as diretrizes para a participação do grupo, ou seja, é através do líder que serão determinadas as técnicas e metodologias para a execução das atividades e também quais as pessoas que serão executadas, desse modo, o líder terá a característica dominadora (ROBBINS 2002 apud GASPAS e PORTÁSIO, 2009).

A Liderança Democrática busca a participação de todos os componentes da equipe, de acordo com as diretrizes debatidas em conjunto, e o líder tem como papel assistir e estimular a todos. Desse modo, as atividades implementadas pela liderança democrática ganham uma perspectiva com debates, e as atividades são de responsabilidade do grupo, deixando cada colaborador livre para exercerem as atividades e escolherem os membros que terão relação direta no trabalho. O líder atribui as ferramentas, não encarregando tanto sobre as atividades. Também se limita aplicar críticas e elogios como é o caso da liderança autocrática. A Liderança Liberal é caracterizada pela liberdade completa das decisões dos grupos ou individuais, onde a participação do líder nas atribuições é regrada, de modo que as responsabilidades das atividades ficam para os componentes do grupo, sendo a participação do líder é imposta somente quando solicitada (ROBBINS 2002 apud GASPAS e PORTÁSIO, 2009).

Já a liderança situacional é aplicada ao comportamento que melhor se adequa ao desenvolvimento dos membros da equipe, aplicando o melhor estilo diante da situação apresentada. O líder aponta as aptidões e as deficiências que os colaboradores possuem, e são atentos em relação aos pontos fortes e fracos dos funcionários (PAUL HERSEY e KENNETH BLANCHARD, 1986 apud SOUZA e NETO, 2018).

A maneira de exercer a liderança organizacional atribuída aos resultados e sucesso das organizações, é necessária conhecer habilidades como: contribuir para que os próprios colaboradores para que conduzam seus trabalhos, conhecer todos os processos da empresa, atribuir a gestão de pessoas, ter a capacidade para contratar pessoas, ser aberto para futuras inovações, atribuir feedback para os funcionários, aplicar estratégias de motivação dos membros da equipe; ser otimista; reconhecer os erros, não ouvir a emoção e sim a razão, saber ouvir, saber planejar; ser criativo, ser ético, ser proativo nas tomadas de decisões; e possuir uma visão de futuro (RAMOS, 2004 apud GASPAR e POTÁSSIO, 2009).

Quando a liderança não é satisfatória, a equipe desenvolve um sentimento negativo, afetando diretamente na qualidade das atividades (MANTOVALI; CARDOSO, 2016). O líder é considerado como um condutor para direcionar os colaboradores de acordo com as tarefas da empresa, bem como implementar o sentimento de donos, com intuito de ganhar maior interação e responsabilidade dos papéis desenvolvidos dentro da empresa (DIORIO, 2001 apud MANTOVALI; CARDOSO, 2016).

De acordo com a evolução tecnológica dos últimos anos, surgiu a estratégia do *empowerment* que tem como objetivo direcionar os funcionários para decisão estratégica, habilidades, conhecimento e melhoramento de desempenho, sugerindo maior participação dos colaboradores, com maior autonomia nas decisões e responsabilidades. A ferramenta impulsiona a rapidez, flexibilidade e desempenho (SILVA, 2018).

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentro da organização são medidos em cada colaborador o alcance dos objetivos estratégicos da empresa e o alcance dos resultados estabelecidos, ou seja, é avaliado o trabalho que o colaborador desenvolveu no período de tempo estabelecido, abordando os pontos positivos e negativos apresentados como forma de oportunidade de melhorias, atribuindo ao colaborador uma nota do feedback esperado (AVILA, 2015).

Conforme Chiavenato (2012) apud Avila (2015), o desempenho do colaborador é atribuído de acordo com três formas, como, *avaliação no nível operacional*: baseado na quantidade das atividades executadas e o relacionamento entre os colegas da equipe. O feedback é apresentado pelo chefe imediato (LACOMBE, 2011). A *avaliação em nível intermediário*: visa classificar o funcionário de acordo com o cumprimento de metas periódicas. É avaliado através de reuniões de acompanhamento do trabalho, medido por prazos e qualidade. A *avaliação em alto nível*: essa avaliação é realizada após os resultados alcançados no final da atividade, e menos estruturados comparada as avaliações anteriores, pois neste nível de avaliação, geralmente o colaborador já possui um alto desempenho, bem como, boa qualidade de julgamento e contatos periódicos. Normalmente é aplicado para o cumprimento de grandes metas em grandes empresas (MANTOVANI; CARDOSO, 2016).

Existem outras, como a liderança transformacional, que visa a busca da gestão, desenvolvendo plenamente o indivíduo e a equipe, onde transcende o trabalho pela remuneração, caracterizado como uma metodologia transacional (SELMAN, 2009 apud BEZERRA e SILVA, 2016).

Também, existem critérios sobre a influência dos tipos de competências relativas a equipe (LACOMBE, 2011). As competências consideradas como baixas recomenda-se a aplicação de uma liderança autoritária, pois os colaboradores desse segmento são pessoas que



precisam de instruções objetivas, para determinar a eficiência do trabalho. Para pessoas que possuem nível mais elevado são aplicados à liderança democrática, onde o superior programa as atividades que são apoiadas pelos colaboradores (MANTOVANI; CARDOSO, 2016).

Como exemplo, o líder pode aplicar o estilo de liderança liberal quando achar necessário, e quando sentir que os colaboradores saíram do seu controle poderá aplicar o autoritário, como forma de retornar os colaboradores sobre seu comando (LACOMBE, 2011). Quando um líder democrático for pressionado quanto às metas e prazos, poderá inverter sua postura para uma atitude mais autoritária. Portanto, diferentes estilos podem sofrer variações de acordo com as mudanças de comportamento da equipe, objetivos e circunstâncias apresentadas pelas empresas (RAMOS, 2009).

Mesmo com uma boa condução e aperfeiçoamento da equipe, se não houver a formação adequada dos membros, mantendo sempre renovada e consistentes nos objetivos da empresa, será inútil garantir os resultados da organização (LACOMBE, 2011).

A estruturação de uma equipe está envolvida ao parâmetro motivação, e cada membro da equipe possui suas individualidades. Portanto, saber lidar com as diferenças de cada um é um requisito fundamental do gestor nas organizações (BEZERRA e SILVA, 2016).

#### 2.4 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA CRIAR UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

A competência no gerenciamento trata-se de uma inteligência prática, onde o gerente agrega os conhecimentos adquiridos transformados em resultados, de acordo com habilidades e competências. A experiência do gestor quanto mais complexa seja as situações vivenciadas, melhor a possibilidade de agregar ao profissional aprendizado (DONATO, 2015).

As propostas de mudanças da equipe com intuito de alcançar o alto desempenho são aplicações em longo prazo, e inicialmente deve ser conduzido pelo líder e nas etapas seguintes pelos membros da própria equipe (MANTOVANI; CARDOSO, 2016). As metodologias aplicadas como estratégias de desempenho são capazes de tornar uma equipe madura, e ainda sim é necessário fazer um monitoramento constante para evitarem a desmotivação e a falta de comprometimento (FINAMOR, 2015).

A falta de conhecimento e uma visão geral do negócio muitas vezes podem colocar em risco a carreira e os negócios da empresa. Portanto, “desenvolver-se é mais que uma escolha, é um compromisso que cada gestor deve ter com a profissão e com a organização que representa” (DONATO, 2015, p. 28).

O alto desempenho pode ser adquirido de acordo com requisitos básicos comportamentais, demonstrados no Quadro 3 a seguir, fazendo uma pesquisa (pergunta-chave) entre os membros da equipe, para identificar as melhorias ou até a substituição de algum membro caso não atenda as expectativas da empresa (PILATTI, 2016).

Quadro 3 – Características de uma equipe de alto desempenho e pergunta chave

<b>Características de uma equipe de alto desempenho</b>	<b>Pergunta-chave. Os membros da minha equipe...</b>
Crescimento contínuo	Tem aumentado suas competências nos últimos projetos que conduzimos?
Compartilhamento de competências	Aprimoram suas competências a partir das experiências dos seus colegas?
Elevado nível de criatividade	Apresenta, soluções criativas para as diferentes situações e desafios que nos chegam?
Comprometimento sistêmico	Compreendem amplamente as metas e os objetivos e os objetivos estratégicos da empresa?
Efetividade nos processos	Adotam uma cultura de trabalhar com efetividade (eficácia + eficiência)?
Liderança compartilhada	Compartilham a execução das responsabilidades que costumam ser atribuídas aos líderes?

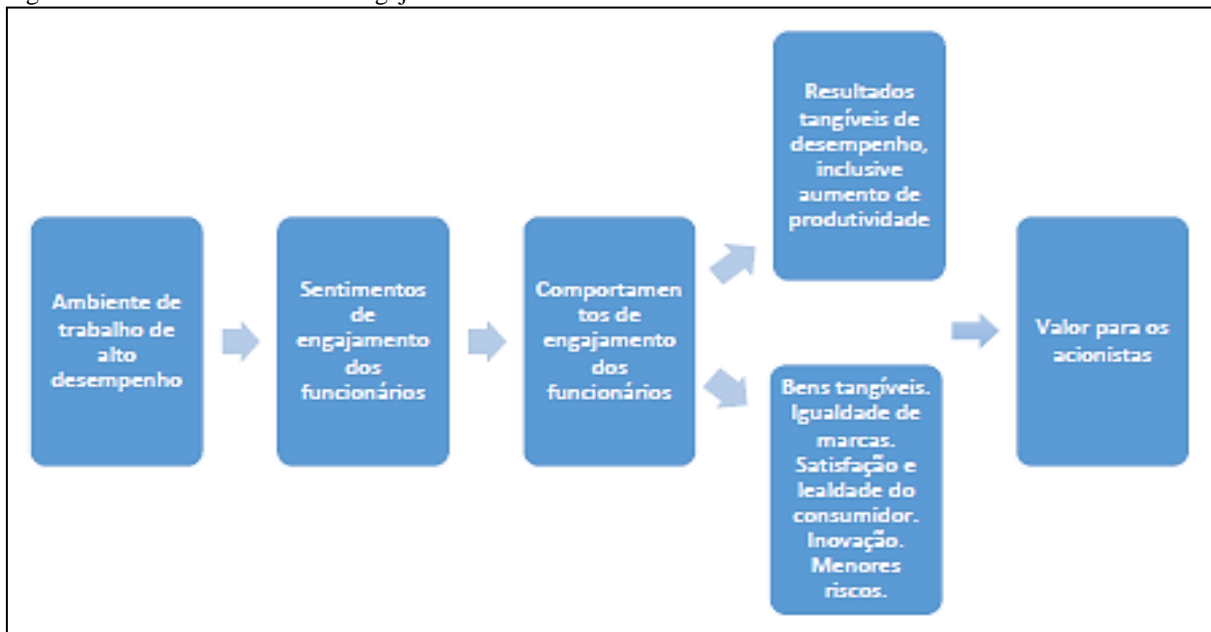
Fonte: FINAMOR, 2015, p.37.

Portanto, é importante a relação da gerência, pois é através dela que se aplica o ponto de partida para as atividades e que garantem um ambiente tranquilo, alegre e saudável, atendendo aos requisitos básicos para as condições de trabalho (MANTOVANI; CARDOSO, 2016). Na figura a seguir, apresenta a contextualização da cadeia de valores do engajamento e os resultados aplicados de acordo com os requisitos.

A satisfação dos colaboradores está relacionada às características de personalidade, e que cada um possui um tipo específico de percepção e de interação ao ambiente organizacional. Os requisitos percepção e interação são atributos fundamentais para implicar a motivação intrínseca de cada um e fazer com que ela não se perca (MANTOVANI; CARDOSO, 2016). Desse modo, é de responsabilidade dos gestores determinar um comportamento motivacional aos seus subordinados, e manter que essas condições se permaneçam, como também amenizar os conflitos entre os desejos dos membros da equipe e as exigências da empresa. Inicialmente, é importante que os colaboradores gostem da empresa, bem como do ambiente de trabalho, as tarefas que realizam e possuam uma relação sadia com seu gestor, pois é através dele que são percebidos pela empresa (CANDELORO, 2008).

Para Finamor (2015), a motivação é considerada como requisito básico impulsionador para ação, pois a motivação agrega interesse para a vida dos colaboradores, sendo assim, estimula suas ações. A seguir, apresenta na Figura 1 como funciona basicamente a cadeia de valores e engajamento dos funcionários.

Figura 1 – Cadeia de valores do engajamento dos funcionários



Fonte: MACEY e COLABORADORES, 2011, apud CASTRO, 2016, p.40.

Os treinamentos são uma ferramenta importante para manter a motivação e estruturação da equipe, ou seja, é a maneira de apresentar aos membros que você se preocupa com todos e deseja o desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento. Assim, deve estar atento para não desenvolver uma metodologia chata e cansativa (MANTOVANI; CARDOSO, 2016). Os treinamentos devem envolver a todos, pode ser através de técnicas de gamificação, e ferramentas de qualidade, para que possam interagir e deixar o ambiente mais divertido para os colaboradores envolvidos (PONTES, 2017).

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho parte de um levantamento de dados de uma revisão bibliográfica de trabalhos acadêmicos sobre como construir uma equipe de alto desempenho, com tópicos que envolvem a construção do tema, como o envolvimento da liderança e motivação no ambiente organizacional.

Os critérios de inclusão consideram o papel do líder na empresa para o desempenho e capacitação das relações organizacionais. Os trabalhos escolhidos para compor o estudo foram preferencialmente nos últimos 10 anos, com idioma em português. Já os critérios de exclusão foram relacionados com estudos duplicados e aqueles que fugiram do tema.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

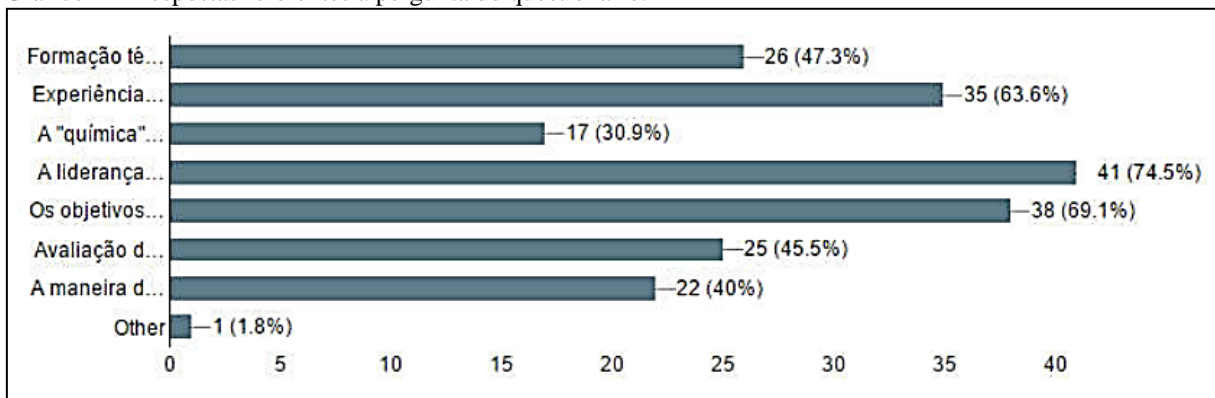
Inicialmente, gerir um cargo de liderança para a formação de uma equipe não é uma tarefa fácil, é necessário ter competência e dedicação, pois o dia a dia de uma empresa é mantido por pressões e a busca constante de grandes resultados. Um bom ambiente de trabalho atribui o estímulo da equipe, a melhoria da performance para a resolução de problemas, com uma visão de melhoria para a empresa. Ainda, os funcionários são motivados de acordo com a qualidade do trabalho e pelas relações que oferecem suporte (SEIBERT; RIBAS, 2017).

No estudo de Konell (2017, p.51), realizou um levantamento para o desenvolvimento da equipe de alto desempenho no setor de construção civil, através de uma pesquisa exploratória e qualitativa dos dados, aplicando um questionário estruturado para os profissionais da obra da



cidade de Joinville, Santa Catarina e Curitiba, Paraná. O questionário foi aplicado 15 perguntas fechadas e 1 aberta enviadas através da ferramenta Google Forms. O objetivo do mesmo foi identificar as maneiras de atuação da empresa na relação da formação de equipe, consideradas de alto desempenho. O questionário foi distribuído para 122 pessoas, obtendo 55 respondentes, em 45% de retorno para a pesquisa. O exemplo demonstrado de acordo com a primeira pergunta, sobre a diferença das equipes tradicionais de trabalho comparado às equipes de alto desempenho, demonstraram a “influência respectivamente na liderança de equipe” com 41 respondentes ou 74%, os “requisitos atribuídos aos objetivos claros e definidos” com 38 respondentes ou 69% e quanto a “experiência profissional dos membros” ao segmento pontuados por 35 pessoas correspondendo a 63,6%. A pergunta considerada a mais relevantes do questionário, Konell (2017, p.73), consiste em: “No seu ponto de vista, o que diferencia equipes normais de trabalho das que possuem alto desempenho?” Favor assinalar quantas alternativas for necessário. Apresentados pelo Gráfico 1:

Gráfico 1 – Respostas referentes à pergunta do questionário.



Fonte: KONELL, 2017, p.52.

Conforme Konell (2017), o atributo liderança foi apontado como parâmetro fundamental para formação de uma equipe de alto desempenho. Em segundo lugar é apontado pelos objetivos claros e definido, considerado também como caráter fundamental para o desenvolvimento de alto desempenho. A experiência profissional também é um fator importante, mas não tão relevantes para o sucesso do desempenho, é considerado somente como um acréscimo para o desempenho. Como caráter demonstrativo foi selecionado algumas respostas das questões abertas, importantes para o entendimento do conceito da formação de equipe, demonstrado a seguir:

**Resposta 01** - “Devido à grande rotatividade no setor da construção civil, muitas vezes, a formação de equipes é realizada de forma precária. São processos de recrutamentos sem muita classificação, geralmente para suprir as necessidades urgentes da obra por mão de obra. Desta forma, acredito que a formação de uma equipe de alto desempenho se de através do tempo, onde os colaboradores que mais se destacaram em diversas equipes passam a compor uma mesma equipe”.

**Resposta 02** – “Os principais problemas de montar uma equipe de alto desempenho é: Comprometimento; Liderança; boa relação entre os membros da equipe. Chamar atenção em particular e elogiar em público funciona, além de deixar claro quais as metas e resultados alcançados”.

**Resposta 03** – “Acredito que o comprometimento individual de cada membro da equipe influencie bastante no desempenho do grupo como um todo”.

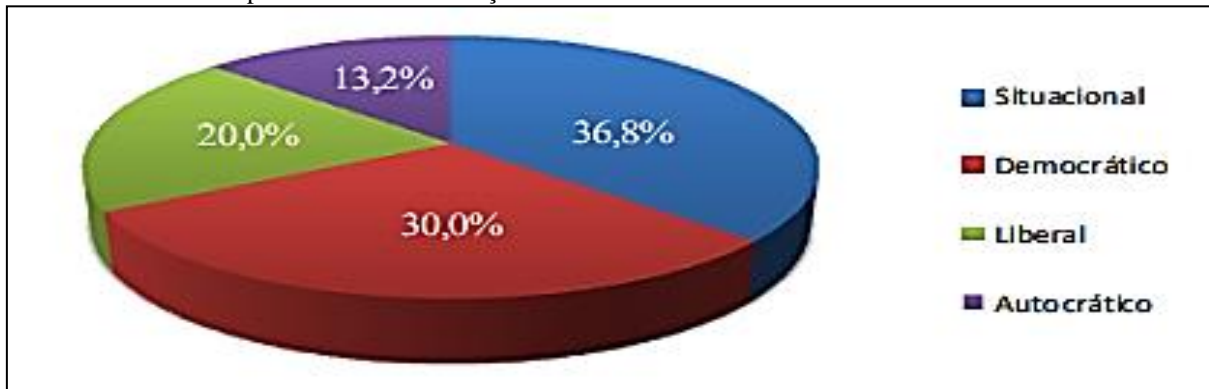
**Resposta 04** – “É fundamental conhecer tecnicamente (conhecimento e comprometimento), cada membro que irá constituir a equipe de alto desempenho”.

**Resposta 05** –“Manter profissionais comprometidos e que gostam de trabalhar na empresa gera uma espinha dorsal forte na equipe cujo resultado é um trabalho bem feito, com qualidade, no prazo e custo orçado” (KONELL, 2017, p.64).

Dentro do contexto das perguntas, observa-se como demonstrado nas respostas 01 e 03, a importância do comprometimento individual e da equipe, considerados como os critérios mais indicados para o alto desempenho (KONELL, 2017).

No estudo de Souza e Neto (2018), demonstrou em sua pesquisa qual estilo de liderança organizacional que atribui a equipe melhor desempenho. De acordo com os dados da pesquisa 36,8% das pessoas entrevistadas atribuíram a nota para uma liderança Situacional, em segundo lugar com 30% atribuída para a liderança democrática, 20% para o líder no estilo liberal e 13,2% como líder autocrático. A pesquisa foi aplicada por meio de um questionário, considerada dentro desses quatro tipos de lideranças existentes: situacional, democrática, autocrática e liberal, conforme apresentado no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – Estilo comportamental de liderança.



Fonte: SOUZA; NETO 2018, p.445.

Dentro do contexto da escolha do líder os colaboradores apontaram que o estilo Situacional tem maior número de elogios e recompensas comparado aos outros estilos comportamentais. A liderança autocrática considerada a menos votada aponta que esse tipo de comportamento torna o ambiente estressante entre os membros da equipe, devido as grandes pressões implicadas aos colaboradores (SOUZA; NETO 2018).

Conforme Bueno (2002) realizou uma pesquisa motivacional que adotava o seguinte critério através da questão: “como motivar os colaboradores no ambiente organizacional de hoje?” dentro da questão foram apontados os seguintes critérios:

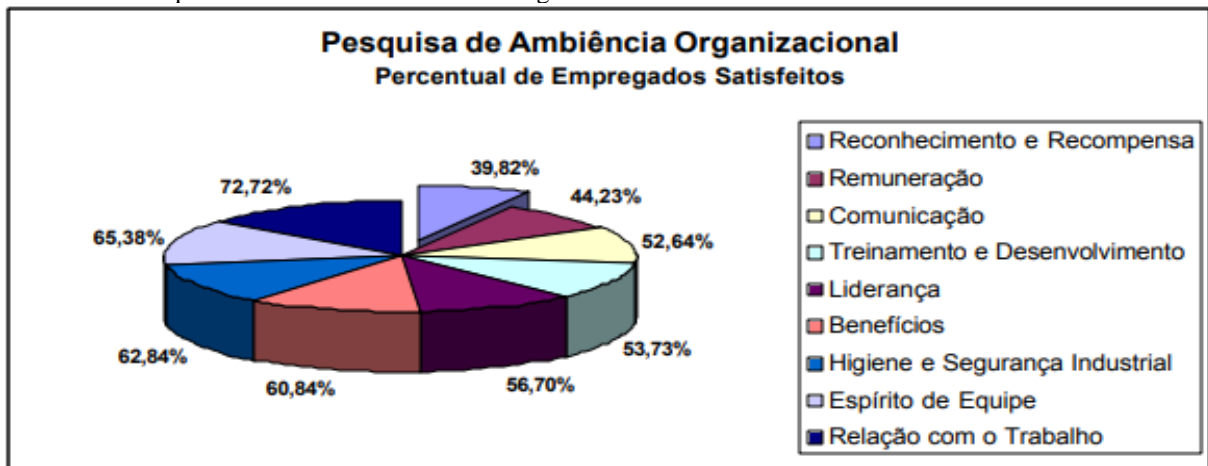
Dar aos empregados às informações necessárias para a realização de um bom trabalho; dar *feedback* regular aos funcionários; solicitar ideias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções; criar canais de comunicação fáceis de usar; aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva; aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõe de tempo livre; cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem-feito; reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente; enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho; reconhecer publicamente um trabalho bem-feito; promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo; dar ao empregado uma tarefa interessante para executar; verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho; reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários; usar o desempenho como base para promoção; adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários; enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo; estimular o sentido de comunidade; remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem; dar aos

funcionários uma razão financeira para serem excelentes, isto significa incluir participação nos lucros (BUENO, 2002, p.23).

No estudo de Souza (2001), realizou uma análise comparativa da empresa Petrobrás localizada em Florianópolis, onde aplicou um estudo conhecido como uma pesquisa de valores em dois grupos selecionados, com intuito de verificar a melhor condição e reconhecimento do trabalho realizado dentro da empresa. Os colaboradores apontaram que a estratégia utilizada está de acordo com a teoria de Maslow, pois quando se trata do reconhecimento do profissional a ferramenta trás consigo uma característica motivadora. Para Hersey e Blanchard (1986, apud SOUZA, 2001), defendem que dentro de um ambiente organizacional as pessoas necessitam de reconhecimento, além do respeito uns com os outros, e, sobretudo, a valorização de si mesmas. As entrevistas realizadas aos colaboradores da gerência disseram que o crescimento profissional é o critério mais importante inserido na empresa. Os gerentes são os que ouvem queixas dos funcionários pelas questões salariais, e onde eles têm autonomia para manejar essa questão. A grande preocupação com o item condições de trabalho justifica para a maioria dos trabalhadores, nas questões sobre revezamento de turno, área industrial, grau de insalubridade e periculosidade.

O fator salarial é um dos atributos considerados como mais importante para o funcionário, porém deixa de ser o fator primordial quando o trabalho está relacionado com algum critério de risco de vida e da saúde, ou seja, quanto mais se aplica valor em uma determinada necessidade, mais impacto será atribuída caso não seja satisfeita. Portanto, garantir o fator motivacional está relacionado aos critérios que deixam mais excitantes e satisfeitos ao realizarem suas funções. De acordo com os resultados das pesquisas, permitiu verificar que as variáveis mais fragilizadas são do reconhecimento, recompensa e remuneração. De acordo com a pesquisa, o critério reconhecimento que obteve menor nível de satisfação com a empresa, correspondeu em 39,82%, em seguida o fator remuneração apresentou 44,23%, conforme apresentado no Gráfico 3 a seguir (SOUZA, 2001):

Gráfico 3 – Pesquisa motivacional no ambiente organizacional realizado na Petrobrás.



Fonte: PETROBRÁS, 2000 apud SOUZA, 2001, pág. 63.

De acordo com os dados apresentados, o item “Reconhecimento e Recompensa” foram pontuados com a menor satisfação pelos funcionários, considerada como uma característica de maior necessidade, pois o funcionário se sente valorizado quando é bem recompensado. Conforme a teoria de Maslow, o reconhecimento atribui ao profissional se destacar perante os membros da sua equipe, que conseqüentemente, garante para si maior respeito e consideração. Geralmente, a vontade de sobressair entre os demais acontece com maior frequência em pessoas

juvens, pois acreditam que precisam estar satisfeitas conforme é proposto seu status de vida (HERSEY e BLANCHARD, 1986 apud SOUZA, 2001).

#### 4.1 ANÁLISE CRÍTICA

Os dados apresentados na literatura reúnem as pesquisas de determinados autores de acordo com os atributos que influenciam na estruturação de uma equipe, e propõe sugestões através das pesquisas, em como identificar os critérios, ou seja, como os colaboradores entendem como são valorizados e tratados na empresa, bem como seus níveis de satisfação. As pesquisas compreenderam a importância de identificar esses atributos, para construir uma equipe de alto desempenho.

Conforme o estudo de Konell (2017), o gerenciamento da gestão de pessoas pode ser organizado e entendido aplicando uma ferramenta da qualidade, como o ciclo do PDCA, do inglês Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar), e Act (Agir), bem como as etapas para formação de equipe podem ser seguidas dessa mesma maneira. Inicialmente, atribui o planejamento na organização do modo de trabalho, pois a estrutura organizacional está ligada a sistemática de trabalho e são fatores importantes para o desenvolvimento das equipes. No caso da empresa construtora em estudo, recomenda-se a realização de um cronograma organizacional bem estruturado, atribuindo papéis, funções e responsabilidades bem definidos para todos na empresa. Em seguida, devem ser definidos os sistemas de trabalho juntamente com os processos internos da organização, sendo o próximo passo para o planejamento. Ainda, o gestor da empresa deve mapear os principais processos da empresa, aplicando simulações deles, com intuito de identificar as possíveis dificuldades e impedimentos para que possam prever o processo de solução, antes mesmo que seja colocado em ação.

Portanto, um desses processos é atribuído à formação de uma equipe de alto desempenho. Para isso é necessário à atenção dos gestores para a construção das equipes, colocando cada membro como peça chave dentro de seus papéis complementares. Ao passo da aplicação do mapeamento das características comportamentais e aptidões, os gestores e demais colaboradores da empresa, conseguem melhorar o autoconhecimento, e conseqüentemente, atribui melhores chances de motivação da equipe, além da melhora das relações entre si, maior facilidade de comunicação, e demais habilidades complementares que consolidarão melhor os objetivos da empresa (KONELL, 2017).

O desenvolvimento da equipe está ligado ao processo de liderança, pois as empresas hoje buscam no mercado organizacional aqueles indivíduos que possuem maior habilidade, conhecimento e atitudes para lidar com pessoas e processos, ou seja, o líder deve ter a capacidade de gerir e passar aos colaboradores segurança no momento onde serão direcionados para determinadas atividades, pois, não existe uma boa liderança que não tenha motivação, ou um motivo para agir que não tenha uma comunicação clara e direcionada. Portanto, inicialmente o líder deve estar motivado para posteriormente ser um agente motivador nos critérios da liderança e organização. Este requisito é expressamente importante para alcançar os objetivos da empresa (SEIBERT; RIBAS 2017).

Na pesquisa da empresa da Petrobrás, para alcançar a capacitação e motivação dos funcionários, deve-se oferecer uma oportunidade dentro da própria empresa, ligadas ao reconhecimento e satisfação financeira. Conforme a pesquisa comportamental, o intuito é identificar qual o critério que atribui melhor aproveitamento dos membros, aplicando novos projetos internos para evitar a perda dos bons funcionários para outras empresas. Portanto o fator motivacional está ligado diretamente à promoção e crescimento profissional. Contudo, existem alguns problemas nas empresas em atribuir uma promoção para certas pessoas com grau de escolaridade mais baixo. Portanto, a gestão deve partir de estratégias que melhor enquadre o profissional dentro as atividades e aplicar uma maneira de retê-los (SOUZA, 2001).

Nada mais importante dentro da equipe é a comunicação entre gestor e colaboradores, pois a liberdade do diálogo agrega melhor percepção das práticas diárias, e possivelmente melhores soluções para aplicação dentro da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

A partir da revisão teórica foi possível identificar os principais desafios dentro de uma empresa para a formação de equipes bem desenvolvidas. Dentro dos elementos principais, os atributos que contribuem para o gerenciamento e desenvolvimento dos membros da organização estão relacionados a fatores como a estrutura organizacional, responsabilidade dos membros da equipe, a influência direta da liderança, a forma como é feita a comunicação e a maneira em que são avaliados e recompensados pela organização.

Quanto aos estilos de liderança foi notado que um líder pode adotar vários estilos de liderança dentro da organização, para atender a empresa diante do ambiente na qual se encontra, e dentre os estilos de liderança conhecidos o comportamento autocrático, foi o menos favorável conforme a pesquisa dos entrevistados, pois impõe pressão das atividades de trabalho.

De acordo com a definição de equipes de alto desempenho, a limitação que essa estratégia traz ao ambiente de trabalho é que o nível de comprometimento da equipe é vista de forma aguda, pois o desenvolvimento deve ultrapassar as expectativas e os padrões tradicionais, com intuito de alcançar além do esperado para obter os resultados da empresa. As atitudes e habilidades executadas intensamente para garantir os desafios da organização, além das modificações tecnológicas, traz uma ameaça constante na perda de profissionais de acordo com as mudanças frenéticas desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Assim, a liderança e a motivação estratégia de pessoas foram identificadas como aspectos para o sucesso nas empresas. A estratégia motivacional aumenta a capacidade do indivíduo reduzindo as resistências, auxiliando em um clima e uma cultura valorizada, bem como a autoestima, reduzindo o sentimento de rotina e desmoralização.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. 2015. 76p. Stecca. – Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil. Santa Maria – RS, 2015.

BALDWIN, T. *et al.* **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: < [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=GnXKPXSq7y8C&oi=fnd&pg=PA2&dq=BALDWIN,+Timothy+et.+al.+Desenvolvimento+de+habilidades+gerenciais.+Rio+de+janeiro:+Elsevier,+2008.&ots=bLZ2bAd1Pk&sig=MEGMO\\_tsmTD5IVpYnTxq-JXhUZo#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=GnXKPXSq7y8C&oi=fnd&pg=PA2&dq=BALDWIN,+Timothy+et.+al.+Desenvolvimento+de+habilidades+gerenciais.+Rio+de+janeiro:+Elsevier,+2008.&ots=bLZ2bAd1Pk&sig=MEGMO_tsmTD5IVpYnTxq-JXhUZo#v=onepage&q&f=false) >. Acesso em: 07/03/21.

BEZERRA, I. V.; SILVA, E. L. Campanhas de incentivo a vendas como fator de motivação organizacional. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, 2016, ano.6, n. 22, 17p.

BUENO, M. As Teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**, ano 4, nº 06, 25p. 2002.



CANDELORO, R. **Campanhas de Incentivo**, 2008. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Campanhas\\_de\\_incentivo.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Campanhas_de_incentivo.htm)>. Acesso em: 07/03/2021.

CASTRO, M. F. **Transformando equipes internas de desenvolvimento de softwares em equipes de alto desempenho**: Uma proposta de processo. 2016. 40f. Pós Graduação (Especialista em gestão de negócios e tecnologia da informação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. 2016.

DONATO, C. M. M. **Aprendizagem experiencial de gerentes de vendas**. 2015. 89f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2015.

FINAMOR, N. et al. **Construção de equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2015. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=74xIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=FINAMOR,+N.+et+al.+Constru%C3%A7%C3%A3o+de+equipes+de+alto+desempenho.+Rio+de+Janeiro:+FGV,+2015.&ots=4NckH\\_4vyW&sig=Nk8FeDeEEf-DqUkETq2WpcIICBg#v=onepage&q=FINAMOR%2C%20N.%20et%20al.%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20de%20equipes%20de%20alto%20desempenho.%20Rio%20de%20Janeir o%3A%20FGV%2C%202015.&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=74xIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=FINAMOR,+N.+et+al.+Constru%C3%A7%C3%A3o+de+equipes+de+alto+desempenho.+Rio+de+Janeiro:+FGV,+2015.&ots=4NckH_4vyW&sig=Nk8FeDeEEf-DqUkETq2WpcIICBg#v=onepage&q=FINAMOR%2C%20N.%20et%20al.%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20de%20equipes%20de%20alto%20desempenho.%20Rio%20de%20Janeir o%3A%20FGV%2C%202015.&f=false)>. Acesso em: 15/12/2020.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e Coaching – Desenvolvendo pessoas recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, 2009, V.13, n°18. 25p. Disponível em: <<http://www.pgskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2601/2482>> Acesso em: 15/12/2020.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part II. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 2, p. 147–160. 2001.

KONELL, E. **Formação de equipes de alto desempenho em empreendimentos da construção civil**. 2017. 76f. Pós Graduação (Especialização em Engenharia de Gerenciamento de Obras) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

MANTOVANI, I. F.; CARDOSO, J. M. M. Da Psicologia Industrial à Gestão de Pessoas: A Evolução na Função de ser Líder. **Revista Uningá**. V.49, pp.113-120, 2017.

PILATTI, G. R. **O impacto do monitoramento e do controle na performance de vendas**. 2016. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo. 2016.

PONTES, E. **Como aumentar a motivação da equipe com 9 dicas que funcionam mesmo**. 2017. Disponível em: <<https://eadbox.com/como-aumentar-motivacao/>>. Acesso em: 07/03/2021.



RAMOS, A. F. S. **A influencia da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da galp energia.** 2009. 74p. Mestrado (Gestão). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. ISCTE Business School. Lisboa, 2009.

SEIBERT, D. B. F., RIBAS, F. T. T. A Predominância dos Estilos de Liderança e a Motivação dos Liderados nas Empresas de Caxias do Sul. In.: **Seminário de Iniciação Científica CENTRO DE NEGÓCIOS – FSG.** 20., 2017. Caxias do Sul – RS. Anais, Caxias do Sul: V. 6, N. 2 (2017). Disponível em: < <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica>>. Acesso em: 16/07/2020.

SILVA, C. F. **A Liderança nas Organizações e Gerenciamento de Pessoas.** 2018. 46p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Cesmac do Sertão. Palmeira dos Índios/AL. 2018.

SOUZA, M. T. S.; NETO, J. P. B. Influência do estilo de liderança na motivação da equipe: estudo de caso em empresas de metal mecânicas da Serra Gaúcha. **Braz. Ap. Sci. Rev.**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 439-457. 2018.

SOUZA, E. B. **Motivação para o Trabalho:** Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas. 2001. 109f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC. 2001.