

**FMU – FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS
CPPG – CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
GESTÃO E NEGÓCIOS**

JUSSARA NUNES ANDRADE

**EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE:
IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DE GRUPOS EM UM TIME
ALTAMENTE SINCRONIZADO**

**São Paulo
2012**

JUSSARA NUNES ANDRADE

**EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE:
IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DE GRUPOS EM UM TIME
ALTAMENTE SINCRONIZADO**

Artigo apresentado como exigência para a obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação (Lato Sensu) Gestão Estratégica do Capital Humano, sob a orientação da Prof^a Dr^a Maria Cecília Modenesi Ribeiro.

**São Paulo
2012**

JUSSARA NUNES ANDRADE

**EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE:
IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DE GRUPOS EM UM TIME
ALTAMENTE SINCRONIZADO**

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria Cecília Modenesi Ribeiro

Nota: _____

Assinatura: _____

**São Paulo
2012**

Dedico este trabalho acima de tudo a Deus, sem o qual eu não teria conseguido dar o próximo passo e aos meus pais, José e Divina “*In Memoriam*”, que pelo pouco de tempo que estivemos juntos, me ensinaram a não desistir.

Agradeço ao Senhor Jesus que ao longo da minha vida tem permanecido fielmente ao meu lado, me ensinando e abençoando o meu caminhar.

Agradeço a FMU, na pessoa do Professor Milton Carlucci, pelo respeito conferido em sua proposta de ensino e, por proporcionar o compartilhamento do saber.

Agradeço a todos os mestres que desde o ciclo básico, me mostraram o caminho a seguir.

Agradeço ao professor e amigo, Mauro Sérgio Pereira Fernandes, que não só dividiu seu conhecimento como doou muito de si em cada encontro.

Agradeço de forma respeitosa e honrosa, a minha orientadora, Professora Dr^a Maria Cecília, pela competência, zelo e maestria na condução deste artigo, por repartir de forma generosa seu saber acadêmico e humano.

Agradeço aos meus pais, José e Divina “In Memoriam”, amo vocês eternamente.

Agradeço aos meus bichos de estimação que do jeito estabonado de cada um, alegam a minha vida, meu eterno carinho aos meus cães, “Ceci” e “Thor”.

Agradeço do fundo do meu coração, ao amor que Deus colocou em minha vida, Hernani Souza, a pessoa que nos piores momentos do meu viver, decidiu permanecer ao meu lado, um companheiro dedicado, amoroso e incansável.

“Com talento ganhamos partidas; com trabalho em equipe e inteligência ganhamos campeonatos.”

(Michael Jordan, jogador e líder)

RESUMO

Com o desenvolvimento acelerado de novas tecnologias e a concorrência acirrada por novas oportunidades, percebeu-se que, cada vez mais as organizações não apenas estão mudando a forma de pensar as suas ações estratégicas, como passaram a investir em seu capital intelectual, demonstrando interesse nas pessoas e no resultado que estas produzem quando trabalham juntas. O presente artigo tem por finalidade destacar os ganhos no desenvolvimento de equipes de alto desempenho, através da excelência dos resultados e a maior agilidade no alcance dos objetivos organizacionais. Demonstrar o papel do líder facilitador e a sua importância na contribuição e construção de um “time” motivado e comprometido. Uma equipe de alta performance torna-se uma poderosa ferramenta ao agregar os conhecimentos individuais aos organizacionais, atuando em sinergia e com foco no todo; permitindo que o conhecimento seja consolidado e perpetuado. Desta forma as equipes de alta performance tornaram-se um valioso diferencial competitivo de mercado entre as organizações.

Palavras chave: Equipes. Gestão do Conhecimento. Liderança.

ABSTRACT

With the rapid development of new technology and fierce competition for new opportunities, it was noticed that, organizations are not only changing the way they think their actions strategies, as they came to invest their intellectual capital, showing interest in people and the result they produce when they work together. This article aims to highlight the gains in developing high performance teams, through the excellence of results and greater flexibility in achieving the organizational goals. It also demonstrates Demonstrate the role of leading facilitator and its importance in contributing and building a committed and motivated "team". A team of high performance becomes a powerful tool to aggregate the individual knowledge to organizational knowledge, and acting in synergy with a focus on the whole atuation, allowing knowledge to be consolidated and perpetuated. Thus the high performance teams have become a valuable and competitive market among organizations.

Keywords: Teams. Knowledge Management. Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 A DIFERENÇA ENTRE GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO	11
3 EQUIPES DE TRABALHO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	13
4 GESTÃO DO CONHECIMENTO	
E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	15
4.1 Competências individuais e organizacionais	17
5 LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DE EQUIPES	21
6 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE	27
7 CONCLUSÃO	30

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe pode ser considerado uma das ações mais importantes dentro de uma organização. Esse modelo permite atingir mais rapidamente os resultados esperados; o autor Maxwell (2007, p. 18) diz que: “Nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho”, ou seja, ao longo da história da humanidade é possível reconhecer que o homem só conseguiu realizar grandes feitos em função do desenvolvimento e aperfeiçoamento da habilidade de trabalhar em equipe.

O autor verificou que com a competitividade global e a rapidez da evolução do ambiente de negócios, surgiu o conceito de equipes de alta performance, onde, os elementos que a constituem devem apresentar as seguintes características: Possuir definição clara do objetivo a ser alcançado, tendo como um dos pilares o trabalho em sinergia; valorizar entre seus componentes a diversidade de perfis e as experiências que cada qual apresenta e manter um “feedback” aberto e honesto entre os componentes da equipe. Através deste conjunto de atributos, os integrantes desta equipe, considerada de alta performance é capaz de definir um norteador para um processo de melhoria contínua.

Segundo Chiavenato (2002, p. 147) “Ao constituírem uma equipe de trabalho, as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de liderança”, ou seja, a liderança e o trabalho em equipe andam lado a lado; o líder é investido do papel de facilitador, visando orientar o todo, de tal forma a esclarecer e definir às diretrizes, resultando no processo de internalização dos procedimentos e posterior visualização dos resultados para o alcance da excelência organizacional.

Portanto, o objetivo deste artigo é compreender os principais conceitos teóricos sobre equipes de alta performance, seu desenvolvimento e a importância da figura do líder na construção de um time altamente sincronizado.

Neste sentido, esse trabalho tem a intenção de traçar um comparativo entre grupos de trabalho e equipes de alta performance. Serão abordados os

principais aspectos: a diferença entre grupos e equipes de trabalho; equipes de trabalho e a gestão do conhecimento; gestão do conhecimento e as competências organizacionais; o papel do líder na construção de equipes e as equipes de alta performance.

2 A DIFERENÇA ENTRE GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

Com o desenvolvimento acelerado de novas tecnologias e a concorrência acirrada por novos nichos de mercados, percebeu-se que, cada vez mais as organizações não apenas estão mudando a forma de pensar as suas ações e estratégias, bem como passaram a investir em seu capital intelectual, demonstrando interesse nas pessoas e no resultado que estas geram quando trabalham juntas. A fim de compreender o objeto do estudo faz-se necessário elucidar algumas definições sobre grupos e equipes.

De acordo com Harvey e Finley (1997) há alguns anos as pessoas não falavam em equipes, mas elas existiam de forma departamental a exemplo: contábil, financeiro, etc. Corroborando com este conceito, Wellins; Byham e Wilson (1994) afirmam que as pessoas trabalham em equipes há vários anos, fazendo com que as pessoas renunciem à sua independência, liberdade e passem a montar equipes baseadas em tarefas específicas. Desta maneira o trabalho tornou-se uma tarefa em conjunto, onde um indivíduo complementa o outro para o alcance dos objetivos organizacionais. Com a evolução e transformações do cenário profissional surge o conceito atual de equipes podendo ser definido como sendo de: trabalho, projeto, apoio ao cliente, fornecedores, planejamento, entre várias outras.

Porém, há de se entender que existe uma diferença entre trabalho em grupo e trabalho em equipe. Conforme Mayo (2003), em um grupo de trabalho muitos trabalham sob a responsabilidade pessoal, com alguma dependência de seus colegas. Lannes (1999) complementa que grupo é uma reunião de pessoas que embora trabalhando juntas fisicamente, não apresentam características de afinidade e objetivos comuns. Assim, Gramigna (2007) salienta que a diferença entre grupo e equipe são os objetivos. O grupo tem objetivos divergentes, onde cada um tem objetivos pessoais. A equipe trabalha por uma causa maior, um projeto coletivo. A equipe reconhece as contribuições individuais e vislumbra o resultado total. Moscovici (1994, p 5) afirma:

Um grupo transforma-se em equipe quando deixa de dar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas.

Harvey e Finley (1997) definem as equipes como pessoas que atuam em algo juntas. Considerando que o “algo” que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; mas a forma de realizar “juntos” que a diferencia. Para Fiorelli (2006) equipe é um conjunto de pessoas que tem um senso de identidade que se manifesta através de comportamentos desenvolvidos e mantidos para buscar resultados e interesses comuns a todos os integrantes. Existe um vínculo emocional e interdependência para o alcance dos objetivos estabelecidos pela equipe. Ainda nesse sentido, (Macedo, Rodrigues, Johann e Cunha, 2003) salienta que uma equipe de trabalho é formada por um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas em um mesmo projeto, com propósitos e objetivos comuns. Comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e dos resultados. O trabalho em equipe é um permanente processo de experimentação, troca e aprendizagem. Novo, Chernicharo e Barradas (2008) definem:

Equipe como um grupo de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidas com um propósito, metas de desempenho e abordagens comuns, e por meio dos quais se mantêm mutuamente responsáveis.

(NOVO CHERNICHARO E BARRADAS 2008, p. 73)

Enfim, entende-se que a equipe de trabalho caracteriza-se por estar comprometida com o objetivo estabelecido coletivamente e trabalha em prol desse resultado. Se para cada membro da organização esse princípio não estiver transparente e conciso, a empresa não se beneficiará com o resultado de trabalhar com “equipes” e sim com “grupos” de trabalhos, reunidos para executar tarefas e cumprir os seus objetivos individuais, que isoladamente não atendem as demandas organizacionais.

3 EQUIPES DE TRABALHO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Autores como Katzenbach e Smith (2001) afirmam que em um local de trabalho, os melhores veículos para a disseminação do conhecimento são as equipes, através da externalização dos conhecimentos individuais e conseqüentemente o compartilhamento desses conhecimentos.

A competitividade dos tempos modernos despertou na sociedade contemporânea a necessidade de uma adaptação mais ágil aos novos cenários e panoramas da atualidade. Assim, pode-se enfatizar que o setor da sociedade que apresenta as mudanças com maior nitidez são as organizações. As organizações empresariais podem ser aqui referenciadas como um corpo vivo, onde o conhecimento passou a ter uma participação maior em todos os seus setores, onde as equipes de trabalho podem ser comparadas a células que agindo interligadas, umas as outras, é capaz de produzir a força e energia necessárias para a manutenção e desenvolvimento de todo o organismo.

O capital intelectual passou a ser considerado, segundo essa nova perspectiva, como o recurso mais importante de uma organização, sendo ele o detentor do conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998), os fatores básicos que trouxeram a essa nova fase de exploração e valorização do conhecimento podem ser atribuídos à globalização dos aspectos econômicos mundiais, o que trouxe a exigência das organizações em se desenvolverem para sua perpetuação. Nesse sentido, as organizações da sociedade paulatinamente foram incorporando o conhecimento como ferramenta indispensável em suas ações, como sendo a força propulsora para o desenvolvimento. Nonaka e Takeuchi (1997) corroboram a idéia de que o mundo veio a desenvolver um grande interesse pelo tema do conhecimento, através de autores proeminentes como Drucker (1997) e Toffler (1990). Esses autores, de maneira peculiar, propagaram a chegada de um novo paradigma de sociedade, baseada no conhecimento. Para que haja a compreensão do que seja especificamente a gestão do conhecimento é necessário entender que,

tanto quanto em qualquer referencial acerca de gestão, ela constitui-se de práticas e princípios.

Os princípios são os norteadores e responsáveis por fomentar as práticas através de crenças e valores pré-estabelecidos.

As práticas são ações complementadas por fatores, como infraestrutura, que em conjunto serão responsáveis pela geração e disseminação do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998) explicam que a força do conhecimento é resultante de crenças e valores, bem como da lógica e da informação, enfatizando a importância dos princípios que norteiam a Gestão do Conhecimento.

A gestão do conhecimento surge para reorganizar e potencializar os fatores de produtividade, inovação, competitividade e relacionamento interpessoal nas organizações e com o meio em que está inserida. Assim, de acordo com Cavalcanti (2001), fatores como: o conhecimento, a inovação e o empreendedorismo formam o “tripé indissociável” para o sucesso das organizações quando o assunto é a disseminação do conhecimento.

As grandes transformações dos ambientes e a chegada da era do conhecimento e da informação forçaram as empresas a se reestruturarem para continuar a se perpetuar no ambiente de negócios.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p 50) “a gestão do conhecimento é uma absoluta necessidade das organizações que desejam ter sucesso no século XXI”.

De acordo com o autor Mussak (2003) o conhecimento tornou-se vantagem competitiva. E na visão de Chiavenato (2009, p 39) “na era da informação, o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas”.

Conhecimento é informação com significado, capaz de criar movimento, modificar fatos, encontrar caminhos, construir utilidade, fabricar beleza.

Conhecimento não se transfere, mas se constrói, e esse conceito redireciona o papel dos educadores, sejam eles professores no colégio, faculdade ou na empresa. Neste último caso, não importa se o educador faz parte da equipe de educação e treinamento formal da empresa ou se é um líder de grupo, ainda que apresentado com o nome de gerente ou diretor.

(MUSSAK 2003, p. 60).

Colaboradores aprendem e desenvolvem competências embasadas nas mesmas premissas. Qualquer pessoa aprende quando percebe o significado do objeto do aprendizado e, obedecendo à mesma lógica, qualquer pessoa desempenha melhor seu trabalho quando consegue perceber o significado dele, seu valor e sua importância.

(MUSSAK 2003, p. 64).

Recorrendo-se a Teoria da Criação do Conhecimento por Nonaka e Takeuchi (1997) é possível identificar quatro processos de conversão da área do

conhecimento: a socialização (tácito-tácito), a externalização (tácito-explícito), a combinação (explícito-explícito) e por fim a internalização (explícito-tácito) em cada indivíduo, ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o desenvolvimento do conhecimento pode ser considerado como um "processo interminável que se atualiza continuamente".

Analisando os autores citados é possível identificar que o conhecimento constitui a base de sustentação e da formação das competências organizacionais; as quais permitem as organizações desenvolverem as condições necessárias para a sua sobrevivência e competitividade. Agregando em seu planejamento estratégico processos que contemplem a conversão social, em perfeita sintonia com os interesses da organização.

Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho.

(DRUCKER 1999, p. 40).

As organizações para não perderem sua fatia de mercado são motivadas a imergirem na busca pelo aperfeiçoamento e excelência, deparando-se assim com a gestão do conhecimento, onde o trabalho intelectual, as habilidades e o saber agregam o maior valor Tarendau (1998).

As pessoas devem compartilhar o conhecimento de modo a equilibrar as forças internas e a acelerar o processo de crescimento da capacitação das pessoas. É importante articular de forma sistêmica o conhecimento adquirido para os demais grupos da empresa; padronizar o conhecimento e incorporar ao produto (...). A Gestão do Conhecimento consegue fazer com que as empresas possam avaliar os resultados com mais propriedade de sua eficácia nos produtos e serviços, administrar as informações, conhecer melhor os clientes e fornecedores e gerenciar

o crescimento do conhecimento. (...) Outros desafios que as empresas precisam vencer são: identificar de forma eficaz as competências e as habilidades das pessoas, estimular que os trabalhadores exerçam seus conhecimentos, adotar políticas que recompensem justamente esse esforço, motivar os trabalhadores à criatividade e inovação.

(FIDELIS 2008, p. 41 e 43).

4.1 Competências individuais e organizacionais

As últimas décadas foram marcadas pelo surgimento da globalização dos mercados emergentes, a evolução e intensificação em massa do uso de tecnologias da informação, especialmente da rede de comunicação mundial, a “internet”. Com a aproximação dos indivíduos e a queda das principais barreiras de acesso à informação as pessoas se viram forçadas por estes mercados a se adaptarem ao novo ambiente organizacional, juntamente com a velocidade das mudanças; resultando na aplicação de mais recursos e esforços para garantir a sobrevivência e o crescimento em um cenário acirradamente competitivo.

Cabe às empresas criarem um espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. As empresas não conseguirão fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade profissional e de sua carreira.

(DUTRA 2002, p. 48).

‘Não basta ter recursos. É preciso saber aplicá-los rentavelmente. Os recursos são constituídos por ativos e capacidades organizacionais. Ativos organizacionais são dons que uma organização acumulou como resultado de investimento em escala, plantas,

localização e "brand equity". Por outro lado, capacidades refletem a sinergia entre esses recursos, o que possibilita sua aplicação na construção de vantagem competitiva. As capacidades são conjuntos complexos de habilidades e aprendizado coletivo, o qual assegura a execução de atividades funcionais através de processos organizacionais. A gestão do conhecimento é a capacidade determinante da organização para efeitos de obtenção de vantagem competitiva.

(CHIAVENATO 2009, p. 101).

Segundo Chiavenato (2002, p. 7) "Existe hoje uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas, pois nas organizações, são muitos os pedreiros, mas poucos os arquitetos do sucesso empresarial". Dutra (2001, p. 45) nos coloca que:

As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular o apoio contínuo para o desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição *sine qua non* para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

Cury (2008, p. 220) enriquece a discussão ao contribuir com sua teoria sobre o funcionamento da mente:

Um excelente profissional não é um líder, mas um líder que aprendeu; não é um gestor pronto, mas um gestor construído. O DNA de um excelente profissional é esculpido no terreno da educação, elaborado nos focos dos conflitos, forjado no calor dos desafios, esculpido no terreno das fragilidades.

O conceito de competência atualmente assume diferentes significados em de acordo com o seu uso e o objetivo. Conforme compara Gramigna (2007, p. 2):

Desde o século XV o termo esteve atrelado à competição e a rivalidade. Na atualidade, as definições são variadas, porém, há alguns pontos convergentes. Levy Leboyer (1997) considera competência os repertórios de comportamento que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações. Para Montmollin (1984), competência é o conjunto de saberes, práticas, comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio que se pode acessar em um novo aprendizado. Para Gilbert e Parlier (1991), é o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados. Valerie Marback (1998) define competências como um conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma empresa ou pessoa. São os saberes (conhecimento), o saber fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes) e as faculdades cognitivas (qualidades pessoais).

O elo de ligação entre as diversas definições é o reconhecimento das contribuições individuais diferenciando os resultados organizacionais.

Algumas competências básicas são fundamentais nas empresas e nos novos ambientes de negócio como diz Chiavenato (2000 p. 166 e 167) para a criação de ambientes favoráveis a interação e internalização do conhecimento:

- Aprender a aprender;
- Comunicação e colaboração;
- Raciocínio criativo e resolução de problemas;

- Conhecimento tecnológico;
- Conhecimento de negócios globais;
- Desenvolvimento da liderança;
- Autogerenciamento da carreira.

De acordo com Fleury & Fleury (2004, p.30), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Zarifian (1999) é possível afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto em que a organização esta inserida. Para Leme (2005) a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. Isso significa que para o modelo de gestão por competências a organização deve ter definida a sua visão, ou seja, saber claramente onde ela pretende chegar daqui alguns anos.

Ao ser traçado um comparativo entre os autores citados, a gestão por competências surge como um modelo de gestão empresarial que enfatiza a dependência entre as competências organizacionais e individuais. Considerando que são os indivíduos que ao colocarem em prática as suas vivências e bagagem acumulada ao longo de sua vida e carreira, acabam por consolidar as competências organizacionais Dutra (2001).

5 LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DE EQUIPES

Fleury e Oliveira (2001, p. 29) afirmam: “os gerentes atuais estão conscientes de que a extensão, a profundidade e o escopo do conhecimento e das habilidades da empresa impulsionam, crescentemente, suas chances competitivas”.

Para Bennis e Nanus (1988 p. 19) liderar é tido como “influenciar, guiar em direção, curso, ação opinião”.

Segundo Maxwell (2007, p. 14), “os líderes são aqueles que unem e conduzem as equipes a vitória”.

De acordo com Hunter (2004, p. 25) “liderança, é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum”. Neste sentido os autores Chiavenato e Drucker enriquecem o tema afirmando:

A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do gerente são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica fundamental: a liderança. Cada pessoa tem as suas aspirações pessoais, os seus objetivos, as suas preferências, as suas características de personalidade, os seus talentos e as suas habilidades. Cada pessoa é única e ímpar. Ao constituírem uma equipe de trabalho, as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de liderança. A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe. Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente

precisa desempenhar muitas funções ativadoras. Dentre essas funções, sobressai a liderança.

(CHIAVENATO 2002, p. 147).

A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa as metas, as prioridades, e fixa mantêm os padrões (...) a primeira tarefa do líder é ser o clarim que emite um som claro (...) O segundo requisito é que o líder veja a liderança como uma responsabilidade e não como posição e privilégios (...) um líder é eficaz, exatamente por saber que ele, e ninguém mais, tem a responsabilidade final, não teme a força de seus associados e subordinados (...) ele os encoraja, instiga; na verdade tem orgulho deles (...) Um líder eficaz sabe que a tarefa suprema da liderança é a criação de energias e visão humanas (...) O requisito final da liderança eficaz é ganhar confiança. De outro modo, não haverá seguidores (...) ela se baseia em ser consistente.

(DRUCKER 1992, p. 76 e 77).

Com base nos autores citados fica evidente a responsabilidade do líder em identificar, enquanto gestor de pessoas, as competências individuais de cada profissional e dentro do contexto de equipe de trabalho disseminar e esclarecer o objetivo da organização; alinhando os valores organizacionais aos individuais.

O conhecimento precisa ter objetivos altos para produzir resultados. Os passos podem ser pequenos e incrementais, mas a meta precisa ser ambiciosa. O conhecimento somente será produtivo se for aplicado para fazer uma diferença'.

(DRUCKER 1997, p.147).

As equipes verdadeiras de qualquer nível precisam estar profundamente engajadas num objetivo que tenha muito sentido para todos os membros – um

objetivo que em muito transcenda as realizações palpáveis da equipe. O objetivo além de fornecer um senso de direção aos membros justifica os níveis adicionais de esforço de cada um para alcançar níveis de desempenho característicos das verdadeiras equipes. Um objetivo verdadeiramente significativo fortalece e molda o foco e o compromisso da equipe ao longo do tempo.

(KATZENBACH 2001, p. 57).

O cenário atual é caracterizado por mudanças no ambiente externo (globalização) e no interno (clima organizacional) que interferem e modificam as expectativas, tarefas e desempenho dos líderes nas organizações, Albuquerque e Dutra (2001).

Para Bennis e Nanus (1988 p. 3) um "novo líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que pode converter líderes em agentes de mudança". Na visão de Drucker:

A reformulação da equipe, para que o trabalho possa fluir adequadamente irá provocar a eliminação da maioria das *camadas gerenciais*. Na orquestra sinfônica, várias centenas de músicos altamente qualificados tocam em conjunto, mas existe somente um *executivo*, o maestro, sem camadas intermediárias entre ele e os membros da orquestra (...) Veremos cada vez mais organizações operando com o conjunto de jazz, no qual a liderança muda de acordo com as circunstâncias e é independente do *posto* de cada membro. Na verdade a palavra *posto* deverá desaparecer totalmente do vocabulário do trabalho do conhecimento e do seu trabalhador. Ela será substituída por *atribuição*.

(DRUCKER 1997, p. 63).

Para Limongi - França (2006) “Como decorrência dessas mudanças, o líder empresarial tem adquirido novos perfis”, dentre eles:

Deixa de ser controlador e passa a ser facilitador; busca uma visão estratégica do negócio e não só solução em curto prazo; em lugar de manter a disciplina de seus subordinados, o líder cultiva o comprometimento deles; o comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e na formação de times.

(FRANÇA 2006, p.79).

Ao se adotar este perfil de gestão, nota-se o desenvolvimento do novo estilo de liderança; o qual requer o entendimento da nova realidade organizacional e a clareza dos fatos. Para o autor Mussak:

Ao gerente cabe aplicar uma liderança educadora ancorada no sentimento de confiança. Peter Drucker, em Mussak (2003) disse uma vez - *não se avalia um gerente pelo número de pessoas que se reportam a ele, mas pela sua capacidade de fazer com que essas pessoas trabalhem a massa de informações disponível e tomem decisões por elas mesmas*. Assim, para que o *empoderamento* funcione, é necessário haver confiança, e para que ela se estabeleça é necessária responsabilidade.

(MUSSAK 2003, p. 115).

De acordo com Gramigna (2007) o cenário atual busca potencializar resultados por meio dos trabalhos em equipe (sinérgicos) e voltados para resultado. Para os líderes que estão atuando sob um modelo de gestão participativo, deixo as dicas de Lauro de Oliveira Lima (...). No seu papel maior de mentor e educador, o líder poderá lançar mão de vários itens propostos a seguir, que chamei de Doze mandamentos para a participação em uma equipe:

- Todos são responsáveis pelo êxito do grupo (...)
- Estimule a cada um a cooperar. Exija do grupo.

- Timidez é excesso de preocupação com você
- O dominador desculpa-se da dominação, alegando que ninguém quer assumir. O tímido desculpa-se da timidez, alegando que o dominador não o deixa participar. Como resolver o impasse?
- Imaturidade leva-nos a buscar alguém que dirija as atividades. A maturidade leva-nos a propor Regras de Cooperação para agir e (...) análise Crítica para superar conflitos.
- Use de autonomia e não espere ser convidado a participar.
- Você pode comprometer Falando de Mais ou Falando de Menos.
- Participar é ser responsável (...) é desempenhar bem seu papel no grupo.
- Abra espaço para idéias novas. Modificar e deixar-se modificar enriquece pessoas e resultados.
- Os homens têm objetivos. O animal é programado. Não ser programado é ser capaz de mudar.
- Ser maduro é ser crítico e criativo.
- Aquele que não usa de empatia tem dificuldades de se adaptar ao grupo. Tente-se colocar no ponto de vista do outro.
- A consciência crítica é conquistada a partir do momento que estamos abertos a receber e dar *feed back*.

É importante destacar que esses doze mandamentos dão ênfase às atitudes pessoais. Assim, precisamos estar atentos a esta nova ordem: conhecimento e habilidade técnica não garantem, sozinhos, o sucesso profissional. A exigência do trabalho em equipe agrega atitude como elemento chave das relações de trabalho e dos resultados das equipes.

(GRAMIGNA 2007, p. 209 e 210).

Para que a liderança seja genuinamente exercida, o grupo deve comungar de uma identidade comum e sentir-se conduzido, persuadido, acolhido e reconhecido pelo líder. É o sentido de pertencimento que determinará se uma liderança esta sendo exercida de fato.

(NOVO CHERNICHARO E BARRADAS 2008, p. 36)

6 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

A formação de equipes de alta performance deve reunir talentos diferenciados. De acordo com Robbins (1998) devem ser observados e respeitados os parâmetros de coerência e sinergia, levando-se em consideração o alto nível de interação entre os membros da equipe. Para Cury (2008):

Profissionais excepcionais sabem que trabalhar em equipe é mais do que estar juntos é cruzar mentes. Sabem que é mais do que se sentar na frente um do outro e emitir opiniões, mas deixar fluir o pensamento, construir uma mesa de idéias, traçar objetivos, definir focos.

(CURY 2008, p. 224).

Segundo Fidelis (2008, p. 99) “as participações dos trabalhadores nas decisões, mesmo que ínfimas, repercute positivamente na satisfação no trabalho”.

Ao falar em equipe o foco são as pessoas; com seus conhecimentos, habilidades e perfil de atuação e ao abordar o termo “alta performance”, a melhor tradução é o alcance de resultados. O autor Dyer (2011) ilustra o conceito ao afirmar:

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 2011, p. 23).

Segundo Chiavenato (2009), existe uma forte tendência de mercado, com relação ao desenho de cargos, a criação de equipes de trabalho autônomas e autogerenciáveis. De acordo com Katzenbach:

Uma equipe verdadeira é mais energizada em função de um nível comum de engajamento entre os seus membros – e não em função de seu líder. Esse compromisso inclui o objetivo, as metas e a abordagem de trabalho da equipe. É claro que, no início, o líder ajuda a energizar os membros da equipe até que estes alcancem o mesmo grau de compromisso à medida que trabalham mais tempo juntos. No entanto, mais cedo ou mais tarde, a equipe verdadeira começa a motivar a si própria. Seus membros estabelecem metas que os estimulam a combinar habilidades individuais, criando uma abordagem de trabalho conjunta que capta o melhor de cada um. Essa abordagem de trabalho também garante uma modificação no papel da liderança para ajustar a equipe às necessidades de diferentes tarefas e capacidades. Em outras palavras, a liderança real da equipe é alternada entre seus membros. Não há dúvida de que uma equipe verdadeira é uma unidade poderosa tanto para o desempenho como para a mudança.

(KATZENBACH 2001, p. 66).

São grupos de pessoas cujas tarefas são continuamente redesenhadas para criar alto grau de interdependência e que dispõem de autoridade para tomar decisões a respeito do trabalho a ser realizado, envolvendo programação, horário, métodos e processos. As equipes de trabalho operam com um intenso processo participativo de tomada de decisões, tarefas compartilhadas e responsabilidade por boa

parcela do trabalho *gerencial* do nível superior. Um aspecto fundamental é a habilidade multifuncional: cada membro do grupo deve possuir as habilidades para desempenhar diferentes tarefas. Isso significa polivalência. Os membros são responsáveis pelo alcance de resultados e metas e decidem a distribuição das tarefas entre si, programam o trabalho, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada um e são responsáveis pela qualidade do trabalho grupal e pela melhoria contínua.

(CHIAVENATO 2009, p. 223 e 224).

Para Katzenbach (2001, p.16) “um número pequeno de pessoas, com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, metas e abordagens de trabalho comuns, pelos quais se consideram mutuamente responsáveis”; tendem a interagir e atuar de forma a homogeneizar a equipe, onde cada indivíduo agrega conhecimento e recursos com características intrínsecas ao grupo, desta forma assumem um diferencial competitivo de mercado tornando-se parte do capital estratégico na organização.

7 CONCLUSÃO

É possível identificar nas organizações inúmeras pessoas que atuam em paralelo em diversas áreas, trabalhando em grupo e não em equipe, como se estivessem em uma linha de produção, onde a tarefa individual de cada um é o que importa e se preocupa em realizar apenas o que lhe foi incumbido. No trabalho em equipe, cada integrante sabe o que os outros estão fazendo e sua importância para o sucesso da tarefa. Eles têm objetivos comuns e através de planejamento prévio, traçam metas coletivas que tendem a ir além daquilo que foi determinado.

Outro ponto observado é a congruência entre o desenvolvimento de “equipes de alto desempenho” e a gestão do conhecimento. Devemos considerar que as equipes constroem um ambiente tangível para a troca de informações (sinergia), importante para socialização de conhecimentos e a tomada de decisões. Considerando que ao gerir seu capital intelectual as organizações são impulsionadas a absorver e desenvolver o conceito de gestão do conhecimento, adequando à sua realidade de mercado. O conhecimento torna-se valioso quando passa a ser aplicado com êxito em atividades que agregam valor para a organização, aumentando assim a sua vantagem competitiva.

O conhecimento individual ao ser disseminado se transforma em conhecimento coletivo e em conhecimento organizacional. A Gestão do Conhecimento permite estruturar e organizar os processos de forma a canalizar todos os esforços na construção do conhecimento e o desenvolvimento das competências, visando o alinhamento com a Gestão Estratégica da organizacional. Cabe a cada organização traçar os norteadores estratégicos e definir o elo de ligação entre as competências individuais e as organizacionais, integrando-as à sua política e a visão. Deve ainda criar estruturas adequadas, ambientes propícios e incentivar as relações favoráveis aos processos de formação e consolidação do conhecimento, necessários para a concretização de seus objetivos.

As mudanças organizacionais geram transformações nas relações profissionais. Com uma sociedade cada vez mais globalizada, o perfil do líder sofreu

drásticas mudanças nas últimas décadas, deixando de lado o poder centralizador e assumindo o papel de facilitador, capaz de direcionar e manter a visão organizacional. Neste contexto, este “novo” líder torna-se um referencial para os seus liderados onde suas ações afetam o comportamento de toda a equipe.

Uma liderança com excelência esta diretamente ligada à habilidade de influenciar pessoas, de forma a somar os esforços com foco nos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Outro ponto importante é ter clara a importância de humanizar o tratamento com os liderados, fortalecer as relações interpessoais e incentivar a autonomia das equipes de trabalho; instigando o desenvolvimento de suas competências individuais e coletivas, considerando a relevância que, equipes com maior nível de decisão apresentam indivíduos mais satisfeitos e por consequência mais comprometidos.

Nesta pesquisa foi possível destacar a transformação dos grupos em equipes, através do comprometimento dos indivíduos a uma missão e objetivos comuns; por meio da cooperação mútua, uso das habilidades gerais e específicas, sendo facilmente identificada a relação de confiança e parceria. O segundo aspecto a ser destacado é a evolução, onde o estágio de fortalecimento da equipe além das características citadas é observado em uma equipe de alto desempenho o interesse de cada membro pelo seu desenvolvimento e o crescimento de todos os demais; aqui o ponto alto é o empenho em superar os resultados da equipe como um todo (Macedo, Rodrigues, Johann e Cunha, 2003).

Com vistas a um crescimento contínuo, as “equipes de alta performance” surgem como sendo um “meio” e não um “fim” em si; surgem da necessidade da organização em incrementar a agilidade no alcance dos resultados, investindo em inovação e desenvolvimento de seu capital intelectual de forma a obter, frente a uma concorrência agressiva um diferencial competitivo de mercado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G.; DUTRA, J. **Liderança. Apostila do curso de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: FIA, 2001.

BENNIS, W; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P.; e PEREIRA NETO, A. F. **Gestão de Empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____. **Gerenciando Pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas.** 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Recursos Humanos.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, A. **O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira. 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências.** São Paulo: Gente, 2001.

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.

FIDELIS, G. J. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: uma abordagem na educação corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. de M.JR. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HARVEY, R. e FINLEY, M. **Porque as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KATZENBACH, J.R. **Equipes Campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZENBACH, J.R. e SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LANNES, J. S. **Equipes auto gerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação.** Artigo Científico. Seminários em administração FEA-USP. São Paulo: São Paulo, 1999.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MACEDO, I. I.; RODRIGUES D. F.; JOHANN M. E. P.; CUNHA N. M. M.; **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAYO, A. **O Valor humano da empresa.** São Paulo: Prentice Hall Inc., 2003.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MUSSAK, E. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal.** 3 ed. São Paulo: Gente, 2003.

NONAKA, I; e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVO D. V.; CHENICHARO E. A. M.; BARRADAS M. S. S.; **Liderança de Equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2008

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice Hall Inc., 1998

TARENDAU. **Le manangement des Sarvoirs, que Sais-Je?** France: Presse Universitarie de France, 1998.

TOFFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder.** São Paulo: Editora Record, 1990.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; e WILSON, J. M. **Equipes zapp: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1999.