

Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados

Auriérico dos Santos da Silva (FATEB) aurierico@gmail.com
Camila Lopes Ferreira (FATEB) cmilalf@hotmail.com
Rodrigo José Ferreira Lopes (FATEB) rodrigo_jfl@hotmail.com
Valdiérica dos Santos da Silva (FATEB) valdierica@gmail.com

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo conhecer os principais conceitos teóricos sobre equipes de alta performance e analisar o papel do líder como construtor e avaliador de desempenho. O método para a elaboração desta pesquisa é o dedutivo, o qual estuda a sociedade como um todo buscando características gerais que possam ser aplicadas as unidades particulares e a pesquisa é classificada como básica, exploratória e qualitativa. Devido a competitividade empresarial a formação de equipes de alta performance e um líder capaz de desenvolvê-la ganha destaque no cenário mundial, desta maneira é fundamental compreender as vantagens que essas equipes podem proporcionar a organização, o líder e equipe são essenciais para aumentar a produtividade, porém é necessário que seus integrantes sejam comprometidos com as metas, tenham um relacionamento sinérgico e apliquem conjuntamente suas competências.

Palavras chave: Equipes, Performance, Líder.

High performance teams and the role of the leader as builder results

Abstract

This article aims to evaluate the main theoretical concepts of high performance teams and analyze the role of the leader as builder and evaluator of performance. The method for preparing this research is deductive, which looked at society as a whole seeking general characteristics that can be applied to the private drives and is classified as basic research, exploratory and qualitative. Due to business competitiveness teaming with high performance and a leader who can develop it gained prominence on the world stage, this way is essential to understand the advantages that these teams can provide the organization, the team leader and are

essential to increase productivity but it is necessary that its members are committed to the goals, have a synergistic relationship together and apply their skills.

Key-words: Teams, Performance, Leader.

1 Introdução

As equipes de trabalho sempre foi um objetivo no mundo organizacional, atualmente estas equipes tem angariado profundo destaque pelo seu desempenho e em virtude disto houve a necessidade de formar equipes eficazes e de alta performance.

Implantar e desenvolver equipes de alta performance deve ser acompanhado e avaliado constantemente por um profissional capaz de elevar as competências da equipe, assim sendo, o líder é fundamental para criar equipes sinérgicas e de alto desempenho.

A liderança e equipes caminham juntos, onde houver uma equipe terá um líder que promova o progresso da mesma, e quando estas equipes alcançarem a alta performance seu trabalho não estará encerrado, o líder será um facilitador e ajudará a equipe quando necessário, pois enquanto orienta o processo é internalizado e os resultados são evidentes.

Portanto, o objetivo deste artigo visa conhecer os principais conceitos teóricos sobre equipes de alta performance e o papel do líder como construtor e avaliador de desempenho.

2 Equipes de trabalho

No contexto organizacional o trabalho em equipe é de suma importância, pois cada indivíduo contribui com sua habilidade para alcançar um objetivo comum.

Segundo Luecke (2010, p. 17), define equipe como: um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas com uma meta comum pela qual se consideram mutuamente responsáveis.

O trabalho em equipe possibilita o alcance de melhores resultados, pois a união de todos os integrantes em prol de uma meta é essencial, idéias podem ser compartilhadas e desenvolvidas, há uma colaboração e cooperação de todos.

Segundo Mello e Andrade (1999, p. 9) as equipes existem desde a antiguidade quando os indivíduos perceberam as vantagens que teriam ao se organizarem em grupo para realizarem atividade de subsistência tais como a pesca, a caça e a coleta de frutas.

O conceito de equipe desde então está relacionado com pessoas trabalhando conjuntamente para atingir os objetivos esperados, atualmente é definido como Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidos com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis (KATZENBACH; SMITH, 1994, p.42)

O trabalho em equipe é de extrema importância para as organizações, pois através deste modelo é possível chegar mais rapidamente aos resultados esperados, assim sendo Maxwell (2007, p. 18) diz que: Nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho, em outras palavras grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe.

As organizações são formadas por pessoas que mobilizam toda a cadeia produtiva transformando os fatores de produção em lucratividade, porém se não fosse pelo esforço e pela união de cada indivíduo nada seria feito.

Além disso 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). O trabalho em equipe agiliza o processo devido ao agrupamento de pessoas e as diversas competências que as mesmas trazem para o ambiente de trabalho.

Segundo Donnellon (2006, p. 7) as vantagens de trabalhar com equipes são:

- a) Melhor desempenho, a partir de uma base mais ampla de conhecimentos e experiência;
- b) Maior criatividade, uma perspectiva mais aberta e maior eficiência na abordagem aos problemas;
- c) A disposição para reagir às mudanças e assumir riscos;
- d) A responsabilidade partilhada, em relação às tarefas, e o compromisso comum, em relação aos objetivos;
- e) A delegação mais eficiente das diversas tarefas;
- f) Um ambiente mais estimulante e motivador para todos os membros da equipe.

Com um maior número de pessoas é possível aumentar o desempenho da equipe, pois cada integrante traz consigo conhecimento e experiência que não somente agilizam o processo como também contribuem com idéias e soluções criativas na resolução de problemas.

O trabalho em equipe faz com que as pessoas assumam maiores riscos devido à responsabilidade ser mútua e por haver maior flexibilidade nas

Com isto gera um compromisso entre todos os membros, pois os mesmos têm consciência das metas e objetivos que devem ser alcançados.

Cada integrante tem sua responsabilidade e seus deveres a cumprir, dividindo a tarefa onde cada qual contribui com as suas habilidades e que juntas se complementam e gera sinergia e cooperação na equipe.

Quando todos os membros da equipe cooperam e a própria equipe é coesa o ambiente tende a ser mais agradável. Seus integrantes vêem a necessidade de um maior entrosamento evidenciando a unicidade da equipe para que haja um ambiente estimulador.

O diferencial de toda a equipe é a forma como seus integrantes se relacionam reforçando o espírito de equipe, porém é preciso pagar o preço para alcançá-lo e que Maxwell (2007, p. 141-143) apresenta quatro itens que as equipes vencedoras pagam para chegar ao nível de alto desempenho:

- a) Sacrifício;
- b) Compromisso;
- c) Desenvolvimento pessoal;
- d) Abnegação.

O sacrifício diz respeito à entrega total a equipe, abdicando de muitas outras coisas para se dedicar exclusivamente a mesma.

O trabalho em equipe demanda tempo principalmente para construir relacionamentos entre seus integrantes e gerar confiança uns nos outros bem como o fortalecimento da mesma.

Para que a equipe alcance seu potencial é preciso primeiramente que cada indivíduo aprimore suas habilidades, desenvolvendo-se cada vez mais para atingir um nível de desempenho satisfatório.

A abnegação acontece quando seus integrantes deixam de pensar em si mesmos para contribuir de bom grado com o crescimento da equipe, partilhando metas e objetivos comuns.

A tomada de decisão nem sempre é fácil no trabalho em equipe, devido as diversos pontos de vista, especialização e propriamente interesses próprios, porém é preciso que seus integrantes entre em consenso para que estas decisões sejam cabíveis a situação.

Uma equipe é a soma e contribuição de todos os integrantes, mas muitas vezes seus integrantes juntam-se em pequenos grupos impedindo o desenvolvimento da equipe, pois ao agrupar-se estes indivíduos defendem intere

com a finalidade de derrubar outros grupos que estão inseridos na equipe, gerando competição, intrigas e ocasiona a desintegração da equipe.

3 Equipes de alta performance

As organizações atualmente buscam equipes com diferencial competitivo evidenciado por sua alta performance, e que desta forma os resultados podem ser alcançados de maneira eficaz e ágil, as equipes de alto desempenho segundo Dyer *et al.* (2011, p. 23) conceituam como sendo:

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.

As equipes de alto desempenho desenvolvem a competência de trabalhar em equipe, onde seus próprios integrantes dirigem e tomam as decisões além de se alto desenvolverem buscando melhorar o desempenho da equipe.

As equipes de alto desempenho são aquelas que ultrapassam as fronteiras tradicionais pelos resultados alcançados. Seus membros possuem expectativas elevadas e, por isto, funciona como estímulos motivadores para a alta performance. Buscam padrões de desempenho extremamente altos, e desta forma seus integrantes precisam ter competências, habilidades e atitudes que correspondam aos propósitos da equipe. 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)

Para que as equipes desenvolvam a competência do trabalho em equipe é preciso internalizar três fatores que a compõe: conhecimento, habilidades e atitudes, que segundo Santiago (2008, p. 84 - 85) define algumas características que expressam as competências de equipes:

- a) Conhecimentos que favorecem a expressão da competência: Administração de conflitos, comunicação, confiança, cultura organizacional, *feedback*, gestão do conhecimento, personalidade, tipos psicológicos, comportamento humano, poder, trabalho em equipe;
- b) Habilidades que favorecem a expressão da competência: capacidade de conviver com as diferenças, capacidades de identificar os comportamentos do grupo, escutar e perceber o implícito;

c) Atitudes que favorecem a expressão da competência: autoconfiança, cooperação, conciliação, cortesia, dinamismo, disponibilidade, disciplina, empatia, entusiasmo, ética, flexibilidade, humildade, iniciativa, justiça, objetividade, persistência, proatividade, resiliência, respeito, responsabilidade, segurança, sensibilidade, transparência e tolerância.

Os membros da equipe precisam entender os conflitos e solucioná-los, bem como saber comunicar-se uns com os outros, estabelecendo elos de confiança, conhecendo os valores e princípios da organização, dar e receber *feedback*, gerir os conhecimentos e utilizá-los da melhor forma possível. Seus integrantes precisam compreender que seu comportamento e personalidade influenciam nas relações, sendo necessário cada indivíduo se auto-administrar e saber trabalhar em equipe.

Conviver em equipe não é nada fácil, devido às diferenças que cada indivíduo leva a equipe, sua forma de agir e inter-relacionar.

As atitudes são importantes para fortalecer o trabalho em equipe e manter o dinamismo do grupo, expressando desta maneira os valores e os princípios de seus integrantes.

Além das competências as equipes de alto desempenho são reconhecidas por sete características apresentadas por Blanchard; Carew; Carew (2011 p. 25):

- a) Propósito;
- b) Empoderamento;
- c) Relacionamentos e comunicação;
- d) Flexibilidade;
- e) Ótimo desempenho;
- f) Reconhecimento e apreço;
- g) Moral.

Os propósitos e as metas são definidos pelos próprios membros da equipe, gerando conhecimento e compromisso com a realização das atividades, os mesmos sabem qual é a direção, para onde estão caminhando e o que poderão alcançar, o censo de compromisso é elevado devido à democratização das decisões tomadas pela equipe.

O empoderamento diz respeito à liberdade que é dada a equipe para decidir sobre as suas ações, desde metas até decisões mais complexas, investindo-a de autoridade e autogestão.

As equipes de alto desempenho fortalecem e intensificam os relacionamentos e a comunicação entre seus membros, por isto alcançam níveis de produtividade extraordinários.

A flexibilidade destas equipes é evidenciada tanto por seus membros como por seus líderes, os mesmos devem ser flexíveis uns com os outros atentando suas diferenças e competências nas atividades, ao passo que o líder deve adaptar seu comportamento a cada estágio de desenvolvimento da equipe até alcançarem níveis de alto desempenho.

Equipes de alto desempenho são extremamente produtivas devido as competências, motivação, satisfação e forte relacionamento entre seus integrantes, buscam objetivos cada vez mais elevados que possam contribuir com o desenvolvimento da equipe e de seus membros.

O reconhecimento e apreço são fatores essenciais para valorizar o trabalho de cada integrante na equipe, motivando e atendendo suas necessidades, comemorando e parabenizando cada meta alcançada.

Assim, o moral e a satisfação de seus membros estarão elevados para desenvolver o potencial do trabalho coletivo.

E para que um grupo de trabalho alcance a performance de uma equipe de alto desempenho é preciso passar por alguns estágios que norteiam o processo de crescimento e desenvolvimento do mesmo. Este processo pode ser longo e demanda um grande compromisso das lideranças das organizações e de seus membros.

Os indivíduos de um grupo precisam deixar os interesses próprios para contribuir uns com os outros e dividir as responsabilidades e serem comprometidos com os objetivos estabelecidos por seus membros, tornando-se desta forma uma equipe.

Katzenbach e Smith (1994 p. 91-92) apresentam através da curva de performance da equipe, cinco estágios que as equipes passam até alcançar o nível de um equipe de alta performance:

- a) Grupo de trabalho;
- b) Pseudo equipe;
- c) Equipe potencial;
- d) Equipe real;
- e) Equipe de alta performance.

Um grupo de trabalho é conhecido pela falta de necessidade de performance e propósito comum, ocorrendo apenas interações entre seus m

informações, práticas melhores, e decisões que possam melhorar o desempenho de cada indivíduo na organização.

A pseudo-equipe também não está voltado para interações coletivas, tem foco unicamente na performance individual de seus integrantes .

A equipe potencial procura um propósito comum, um porque de trabalhar em conjunto, bem como metas e objetivos traçados coletivamente.

Equipes reais são compromissadas com um propósito, metas e trabalho comuns sendo que seus integrantes compartilham a responsabilidade e desempenho da equipe.

As equipes de alta performance estão profundamente compromissadas com o crescimento e sucesso uns dos outros, neste nível a equipe supera as demais etapas e contribuem significativamente com os resultados da organização.

Para que estes grupos melhorem seu desempenho e se transformem em uma equipe de alta performance, é preciso de uma liderança eficaz que satisfaça a necessidade da equipe e avalie seu progresso.

4 Liderança

No contexto atual definir liderança não é uma tarefa fácil, existem diversas conceituações cada qual construída sob diferente pontos de vista, porém a mesma sempre esteve ligada a habilidade de influenciar, a comunicação, a integridade, o serviço e a visão. Maxwell (2008, p. 15), resume a liderança como o processo de exercer influência nada mais, nada menos.

Para Hunter (2004, p. 25), “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum”. Este conceito vai além do papel do líder em alcançar os resultados mediante o trabalho em equipe, mas aborda a habilidade do líder em influenciar para atingir os objetivos almejados pelo grupo, a habilidade diz respeito ao ponto forte de uma pessoa, e a mesma é desenvolvida ao longo dos anos, sendo responsável pelo *know how* do líder, porém o mais importante é como se dá o processo de influência na liderança.

É por meio da comunicação que o líder influencia para alcançar os objetivos organizacionais, nada acontece sem haver comunicação, sem diálogo. A comunicação é o elo para o entendimento seja este expresso verbalmente ou cinestésicamente.

A integridade exprime os valores do líder e decorrente desta o mesmo angaria confiança, credibilidade e influência, seus liderados analisam seu comportamento e sua relação com cada indivíduo, quanto mais verdadeiro for este comportamento maior será a consideração e aceitação do líder pelo grupo.

O serviço é a função do líder em atender as necessidades de sua equipe e acompanhar o desenvolvimento desta e de cada integrante, construindo relacionamentos e obtendo resultados.

A partir do momento que há o entrosamento entre líder e liderados, o líder tem influência suficiente para propor um objetivo maior, a visão, a qual é focada num futuro melhor.

Desde os tempos imemoriais houve a necessidade de uma pessoa que guiasse, mostrasse o caminho, tomasse decisões certas e trabalha-se com afinco. Desta maneira Bennis e Nanus (1988, p. 19), reforça que liderar é influenciar, guiar em direção, curso, ação, opinião.

Atualmente a eficácia da liderança é medida pelo desempenho do líder em atender as necessidades de seus liderados, bem como ser um exemplo e ter um caráter sublime, visto que para influenciar precisa ter credibilidade, porém isto não é o bastante, o mesmo deve levar em consideração a relação com os liderados e situação no qual se encontram.

Desta forma a liderança deve ser vista em um contexto correlacionando todos os fatores que influenciam a eficácia da mesma.

5 O Papel do líder como construtor de resultados

O líder é muito importante em todas as organizações, pois o mesmo direciona, orienta, treina e avalia o desempenho da equipe para que os objetivos sejam alcançados, exerce grande influencia nos primeiros estágios de liderança e quando a equipe se tornar uma equipe de alto desempenho o mesmo passará a ser um facilitador da equipe e suas responsabilidades serão partilhadas com a equipe através do treinamento e *empowerment*.

Nas primeiras fases do desenvolvimento da equipe, a mesma necessita de um líder *coach*, que na língua inglesa, significa treinador, o mesmo ajudará a equipe a se desenvolver e alcançar os resultados da organização.

O gestor, no papel de *coach*, estabelece com os membros da equipe um relacionamento para apoiar o seu processo de aprendizagem e desenvolvimento, seja objetivando a mudança de aspectos indesejáveis do desempenho, seja visando à aquisição de novas competências ou outros objetivos afins. (TONET *et al* 2009, p. 87)

Desenvolver o potencial de cada indivíduo significa trabalhar com seus pontos fortes, somente desta forma o desempenho será satisfatório, mas até que atinja o grau máximo é preciso muito empenho, treinamento e conhecimento do processo.

A organização precisa de funcionários produtivos, com competências que contribuam com os resultados da mesma, visto que o desempenho da equipe é medido pela agilidade com que seus membros conseguem atingir as metas e quanto mais conhecimento, habilidade e atitude os integrantes possuem mais produtiva será a equipe.

O líder precisa estabelecer as metas, os objetivos que a equipe precisa alcançar e também medir o desempenho da mesma.

As metas é a produção que a organização espera que a equipe alcance, é a quantificação do trabalho em equipe e a avaliação do desempenho desta, por isso os membros devem estar cientes desta responsabilidade e possuir as competências necessárias para sua execução.

Luecke (2010, p. 39), diz que as metas da equipe e de seus membros devem estar alinhados com as metas organizacionais e acrescenta que o trabalho de cada integrante também deve estar alinhado por um sistema de recompensas.

Ao trabalhar em equipe os membros esperam que seus esforços sejam recompensados e que a organização reconheça o desempenho de cada integrante, oferecendo-lhes condições salariais, bonificações e prêmios de produção condizentes com a dedicação e os resultados de toda a equipe.

Para Leme (2006, p. 103), o sistema de remuneração com foco em competências é a forma de recompensar financeiramente o colaborador de acordo com as competências que o mesmo é capaz de entregar a organização.

As organizações funcionam como um sistema transacional, neste caso os colaboradores prestam serviços a empresa e a mesma recompensa financeiramente pelo trabalho prestado. E quanto mais experiência e competências o funcionário possuir tanto será a procura deste no mercado de trabalho, sendo um integrante ideal para ingressar e melhorar o desempenho da equipe e da organização.

Quando a equipe completar a tarefa e atingir o padrão de desempenho estabelecido, é preciso recompensar imediatamente. Isso gera um ciclo positivo, pois a concretização da tarefa merece ser reconhecida com um prêmio (BRUCE, 2006, p. 36)

Além do mais a organização deve zelar por um ambiente agradável, onde os indivíduos sintam-se a vontade para exercer suas atividades, proporcionando os recursos e condições ideais para motivar as equipes em sua área de atuação.

Para que as organizações mantenham os talentos na organização é preciso valorizá-los financeiramente, emocionalmente e um ambiente que satisfaça suas necessidades somente desta forma os indivíduos estarão empenhados com as metas organizacionais.

Apresentados as metas e os benefícios que a equipe receberá é necessário acompanhar, direcionar e avaliar o desempenho da equipe. Donnellon (2006, p. 92 - 97), apresenta uma forma de avaliar o desempenho da equipe através das seguintes variáveis:

- a) Utilize medidas de desempenho adequadas;
- b) Fatores de avaliação do desempenho;
- c) Selecione os métodos de avaliação;
- d) Revise o desempenho individual dos integrantes da equipe;
- e) Recompense sua equipe.

As medidas de desempenho são os critérios utilizados para mensurar o resultado do trabalho em equipe, pode também ser entendida como o processo de avaliação por seus usuários. Existem diversas formas de medir o desempenho da equipe e o mesmo pode ser observado pela concretização das tarefas e alcance dos objetivos, bem como a satisfação dos clientes, o lucro obtido, qualidade nos serviços e produtos oferecidos e prazos acordados.

Os fatores de avaliação do desempenho podem ser estabelecidos com base nos processos e resultados, o primeiro diz respeito à forma como os resultados serão atingidos e exercem profunda influência nos mesmos, ao passo que o segundo, os resultados, são os parâmetros e saídas do processo.

Para Dyer *et al.* (2011, p. 23) os fatores que influenciam diretamente no desempenho da equipe são:

- a) Contexto;
- b) Composição;
- c) Competências;
- d) Mudança (change)

O contexto da equipe diz respeito à influência que o ambiente interno e externo exerce sobre o desempenho da equipe, podendo contribuir ou mesmo prejudicar o crescimento e o desenvolvimento da equipe.

O ambiente é composto por todos os organismos existentes na organização e que afetam diretamente a dinâmica da equipe, em especial a cultura organizacional, seus valores, normas, forma de gestão, estrutura e sistemas que integram e influenciam as equipes no ambiente de trabalho.

A composição da equipe é o segundo fator sendo realizada através da escolha dos melhores integrantes com competências complementares que farão parte da equipe. Tão importante quanto os membros da equipe é a liderança da mesma, contudo as equipes não se desenvolvem sozinhas precisam de alguém que influencie, oriente, direcione os esforços e satisfaça as necessidades de seus membros, desta forma o líder ganha destaque no processo de crescimento das equipes.

As competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são canalizados para a solução, resolução de conflitos e realização das atividades. É a soma dos talentos em prol da realização das atividades, aumentando significativamente seu desempenho.

A mudança, diz respeito a equipe não somente manter o desempenho já alcançado, mas melhorar-se continuamente, aprimorando as competências adquiridas e inovar constantemente, pois o mundo organizacional é dinâmico e as equipes precisam adaptar-se as novas situações que o ambiente lhe proporciona.

Além dos fatores de desempenho os métodos são de grande valia para analisar seu desenvolvimento.

Tais métodos podem ser descritos através da comparação com outras equipes e organizações, em relação aos objetivos estabelecidos no cronograma, observação por um consultor, reuniões freqüentes para discutir seu desempenho e mediante a essas identificar os fatores que prejudicam a equipe e os fatores de sucesso, bem como ganhar experiência e conhecimento para futuros projetos (DONNELON, 2006, p. 95)

A revisão do desempenho individual é a avaliação dos resultados que os integrantes da equipe obtêm, bem como suas atitudes perante a equipe e a organização, modelando seu perfil e conhecendo suas competências de forma clara, esta avaliação é feita por um conjunto de pessoas que descrevem como o indivíduo se porta em seu trabalho.

Para todo esforço empregado é preciso ser recompensado e as organizações devem cumprir com este papel, o sistema é transacional, onde a empresa deve cuidar e valorizar as pessoas que fazem parte dela recompensando de maneira que satisfaça suas necessidades.

6 Metodologia

Segundo Andrade (2006, p. 123 -125) existe diversos tipos de pesquisas e as mesmas podem ser classificadas da seguinte maneira:

- a) Pesquisa quanto à natureza;
- b) Pesquisa quanto aos objetivos;
- c) Pesquisa quanto aos procedimentos;
- d) Pesquisa quanto ao objeto.

A natureza da pesquisa é basicamente a busca do saber e conhecimento acerca do papel do líder para se obter uma equipe de alta performance, limitando-se a observação indireta e as bases teóricas que a fundamenta.

Para que os objetivos sejam alcançados a pesquisa é classificada como exploratória, pois através das bibliografias poder-se-á obter maior conhecimento e informações sobre o respectivo tema, contribuindo com novas abordagens e elucidações sobre equipes de alta performance.

Os procedimentos técnicos utilizados para tratar os dados é o método dedutivo, o qual estuda as características e valores observados nas unidades em gerais, buscando através deste conhecimento compreender a estrutura das organizações particulares. Os dados também serão analisados de forma qualitativa, buscando conhecer como o trabalho em equipe e o papel líder influenciam nos resultados da organização tomando como referência as bases teóricas apresentadas por vários autores.

Os objetos necessários a pesquisa é todas as fontes de informação encontradas na mídia impressa e virtual os quais correspondem a revistas, jornais, livros, artigos científicos, teses e dissertações os quais possam integrar ao referencial teórico que embasa esta pesquisa.

7 Considerações finais

As equipes de alto desempenho promovem vantagem competitiva e agregação de valor à cadeia produtiva da organização, o desempenho é consequência da maximização do potencial de cada integrante da equipe, e das competências e capacidade de se adaptar ao ambiente onde estão inseridos.

O papel do líder é essencial para que a equipe se desenvolva e alcance à alta performance, se os resultados não forem continuamente avaliados a equipe não saberá em que estágio está e nem as medidas para melhorar :

O líder permite o crescimento e o desenvolvimento da equipe, e instiga a solução de conflitos, a cooperação, complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes que provêm de seus membros, contribuindo para que estas equipes sejam eficazes e se tornem um diferencial competitivo para a organização.

Portanto, as organizações precisam adotar um modelo de equipes com foco em desempenho e um líder capaz de guiar estas equipes rumo a alta performance alcançando através destes recursos maior produtividade e lucratividade.

Referências

ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

BLANCHARD, K; CAREW, D; CAREW, E. P. **O gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho**. 9. ed. Rio de Janeiro: 2011.

BRUCE, A. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

DONNELLON, A. **Liderança de equipes**: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LUECKE, R. **Criando equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

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.

_____. **Você nasceu para liderar**: o maior treinador de líderes da atualidade ensina os segredos para desenvolver o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

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

SANTIAGO, A. C. Q. **As competências das pessoas**: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS, 2008.

TONET, H. et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Área temática: Gestão de Pessoas