

REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Sandro Costa Gonçalves - Mestrando do Programa do Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP/SP.

Samuel Saveiro Santos Viana - Mestrando do Programa do Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP/SP.

Roberto Bazanini – Professor Dr. titular do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP/SP.

RESUMO

A sociedade atual passa por grandes transformações que levam constantemente ao processo de reestruturação produtiva. As propostas para se obter vantagem competitiva consideram muito a gestão de Recursos Humanos, a gestão de competências e desempenhos, a gestão do conhecimento, o capital humano e a acumulação do saber. Em todas estas propostas as pessoas são o recurso mais importante e as empresas precisam contar com estes recursos capacitados e aptos para enfrentar as ameaças e oportunidades do mercado. O objetivo deste trabalho é apresentar o perfil dos profissionais e/ou equipes de alta *performance*, por meio da realização de uma pesquisa bibliográfica. Foram abordados assuntos ligados à competência, conhecimentos, capital humano, profissionais e equipes de alta *performance* e suas características. Por fim, observou-se que a capacitação dos funcionários, bem como o trabalho em equipe nas tomadas de decisão, são fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas em tempos de crise.

Palavras-Chave: Alta *performance*, Competências, Recursos Humanos.

ABSTRACT

The current society passes for great transformations that lead constantly to the productive reorganization process. The proposals to get competitive advantage consider the Human Resources management, the competence-based and performance management, the knowledge management, the human capital and the accumulation of knowing. In all these proposals the people are the most important resource and the companies need of these able and apt resources to face the threats and chances of the market. This works aims to present the profile of the professionals and/or teams of high performance, through a bibliographical research. The subjects regard to ability, knowledge, human capital, professionals and teams of high performance and its characteristics had been boarded. Finally, it was observed that the qualification of the employees, as well as the work in team in the decision taking, is critical factors of success for the survival of the companies in crisis times.

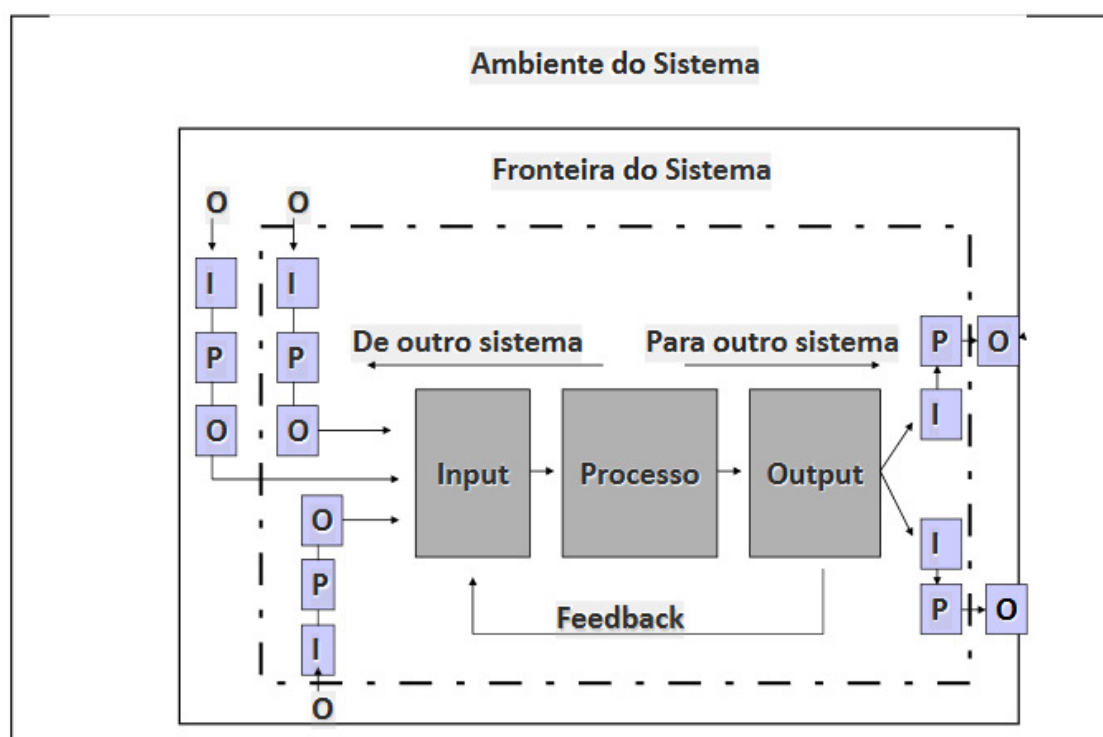
Key words: High performance, Abilities, Human Resources.

1. INTRODUÇÃO

Em nossa contemporaneidade, em decorrência do vertiginoso desenvolvimento tecnológico, as organizações de qualquer natureza são sistemas abertos e dinâmicos que sofrem influência das mudanças globais.

Os Sistemas abertos apresentam relações de intercâmbio com o ambiente por meio de inúmeras entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente, conforme figura 1.

Figura 1. Diagrama dos sistemas



Fonte: Schoderbek et al. (1990; apud CAVALCANTI, PAULA, 2006 , p.7).

Na figura observam-se os inputs que são as partes, elementos ou componentes que dão entrada ao sistema. Após o processamento, isto é, a interação entre essas partes surgem as saídas, também chamadas de outputs. Verifica-se na figura, que as saídas podem ser entradas do próprio sistema (via *feedback*) ou mesmo de outros sistemas, criando várias entidades. Essas entidades ao serem analisada em conjunto, formam um todo maior que a soma das partes.

Com base nessa dinâmica, a abordagem sistêmica analisa a interação de elementos interdependentes, que ao se somarem formam um todo organizado. A partir dessa ideia, pode-se estabelecer sua inserção dentro de organizações, buscando estruturar essas empresas de forma que elas consigam sobreviver a tantos desafios existentes.

A gestão organizacional busca não só em atender as necessidades estruturais de seu ambiente, mas também contemplar os aspectos humanos e sociais dentro dela, visto que, negligenciar qualquer aspecto, nas relações dentre aqueles que constituem a realidade empresarial e esquecer as demais variáveis, esquecerão pontos fundamentais no processo de diagnóstico (ARAÚJO, 2007).

Nessa perspectiva o administrador precisa entender as mudanças, identificar as tendências e gerenciar este novo ambiente que vive em constante mutação. Além disso, as empresas começaram a perceber que exige um novo fator a ser gerenciado que é muito importante para o seu crescimento e competitividade: o capital humano intelectual (GRACIOLI, 2005).

Esta relação do capital humano intelectual com a *performance* organizacional é estreita e fundamental para a melhoria do clima e da gestão organizacional das empresas. Neste contexto, a qualificação dos profissionais surge como um elemento importante na composição dos fatores que regem a competitividade das organizações e dos indivíduos.

O problema da pesquisa está em encontrar respostas para a questão: qual o perfil distintivo dos profissionais de alta *performance* em sua atuação executiva?

Por intermédio de pesquisa bibliográfica, o objetivo da pesquisa está em investigar e apresentar o perfil dos profissionais e/ou equipes de alta *performance* que propiciam vantagem competitiva para a organização em relação à concorrência.

A contribuição da pesquisa visa possibilitar entender com mais profundidade a atuação e os resultados produzidos pelos profissionais de alta *performance* no ambiente competitivo de uma sociedade cada vez mais complexa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nas últimas décadas alguns trabalhos têm sido publicados sobre as mudanças tecnológicas no ambiente empresarial e suas repercussões no desempenho dos executivos.

De acordo com Nunes et al. (2008), o avanço tecnológico fez com que as empresas se iguallassem tecnologicamente e a competitividade entre elas ficou mais acirrada e, neste processo, o homem passou a ser um diferencial. Assim, capital intelectual, capital humano ou gestão do conhecimento são termos cotidianos dos gestores, que buscam pessoas para o compartilhamento de informações em um ambiente inovador, propício à troca e a novas ideias.

Para Stewart (1998), o capital intelectual diz respeito aos conhecimentos, informações e experiências dos funcionários que, isolados ou em conjunto, podem gerar riqueza para a empresa.

Moscovici (2002) enfatiza os aspectos motivacionais para se alcançar alta *performance* enquanto Macareno e Damião (2008), além de enfatizar o aspecto motivação destaca a importância do plano de carreira e crescimento profissional.

Esta relação do capital humano intelectual com a *performance* organizacional é estreita e fundamental para a melhoria do clima e da gestão organizacional das empresas. Neste contexto, a qualificação dos profissionais surge como um elemento importante na composição dos fatores que regem a competitividade das organizações e dos indivíduos.

Sant'Anna (2008, p. 3) comenta que, “com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes”. Portanto, elas buscam profissionais com alta *performance*.

De acordo com Reis Júnior, Pilatti e Francisco (2008, p. 1), “a individualidade está com os dias contados” e os profissionais de alta *performance* precisam ter ou desenvolver aptidões específicas, que propiciem trabalhar em pé de igualdade, em conjunto para o alcance dos objetivos.

Para Teixeira (2013) a inovação é constante na atualidade, principalmente pela grande virtualização das redes sociais, que permitem uma interação em tempo real, dando assim repercussão a uma ação acontecida em diferentes lugares do mundo. Enfim, constitui uma característica típica da globalização que propiciou o avanço das tecnologias, trazendo em sua esteira o imediatismo às comunicações.

3. METODOLOGIA

Com o intuito de investigar e apresentar o perfil dos profissionais de alta *performance* numa sociedade complexa, como um sistema aberto, tendo em vista suas dificuldades usou-se metodologia compatível com a investigação proposta.

Assim, foi realizando um levantamento teórico sobre o assunto, baseando-se exclusivamente em dados secundários, visto que, intenção foi trazer uma discussão preliminar dos temas.

Para a confecção deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, segundo Cervo e Bervian (2002), é capaz de explicar um problema por meio dos referenciais teóricos publicados em documentos e pode ser realizada de modo individualizado ou como parte de uma pesquisa descritiva, utilizando as contribuições culturais e científicas passadas sobre um determinado tema, assunto ou problema.

A pesquisa bibliográfica apresentou diferentes visões sobre o perfil dos profissionais de alta *performance* que podem ser caracterizados pelos atributos relacionados às competências, qualificações diferenciadas, trabalho em equipe.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Competências

Segundo Sant'Anna (2008, p. 5), a competência é apresentada como “uma característica ou conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – indicados como condição capaz de produzir resultados ou solucionar problemas”.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 21), competência é “um saber agir responsável que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo”.

Amaral et al. (2008, p. 8) consideram competência o termo para “qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficientes conhecimentos, habilidades e atitudes”. Essa definição engloba aspectos intelectuais, emocionais e morais, importantes para que o indivíduo desempenhe adequadamente suas funções de forma competente.

De acordo com Tomasi (2004, p. 153), a competência “relaciona-se à profissão, ao indivíduo, aos resultados reais por ele obtidos, à dificuldade/impossibilidade de transferência, a algo dinâmico, relativo: enfim, a competência é uma construção social”.

Ramos (2001) comenta que a competência não substitui a qualificação. Há um deslocamento conceitual em que a competência tanto reforça quanto nega as dimensões existentes no conceito da qualificação. O que se observa é que, muitas vezes, um indivíduo qualificado não é competente; podendo ocorrer tanto o contrário.

Segundo Paulo e Melo (2008), qualificação engloba um conjunto de conhecimentos e habilidades que os indivíduos adquirem no decorrer dos processos de socialização e de educação/formação, e que os capacitam a desempenhar tarefas em um posto de trabalho de maneira satisfatória.

Amaro (2008) destaca em seu trabalho que a competência profissional de um indivíduo engloba os conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas na realização de uma ação específica. Este indivíduo adquire ou desenvolve competências tanto por meio da educação continuada quanto pelas diversidades de experiências profissionais que vai adquirindo.

Neste contexto, observa-se que as competências são fatores determinantes para os profissionais de hoje que vivem na era do conhecimento. De acordo com Sveiby (1998), o profissional da era do conhecimento deve ser um indivíduo altamente qualificado e com alto nível de escolaridade. Seu trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento, usando para isto as suas próprias competências. Para as empresas que possuem profissionais deste tipo, eles são considerados ativos intangíveis, com valor muito maior do que o dos ativos tangíveis.

4.2. Qualificações diferenciadas

Segundo as ideias de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 178), o profissional voltado para a gestão do conhecimento deveria ter algumas qualificações, dentre as quais, pode-se destacar elevado padrão intelectual, habilidades de relacionamento, liderança em equipe, como comentam Nonaka e Takeuchi (1997), Bem (2005), Casado (2002). Nonaka e Takeuchi (1997) recomendam sete procedimentos básicos:

1. Capacidade de expressar uma visão do conhecimento para dar um senso de direção às atividades de criação do conhecimento da empresa;
2. Capacidade de comunicar a visão, bem como a cultura da empresa na qual ela se baseia, aos membros da equipe de projeto;
3. Capacidade de justificar a qualidade do conhecimento criado com base em critérios ou padrões organizacionais;
4. Talento primoroso para selecionar o líder certo para o projeto;
5. Disposição para criar o caos dentro da equipe de projeto, por exemplo, estabelecendo metas extraordinariamente desafiadoras;
6. Habilidade na interação com os membros da equipe de forma prática, solicitando seu compromisso;
7. Capacidade de dirigir e gerenciar todo o processo de criação do conhecimento organizacional.

Por sua vez, Bem (2005) comenta que para trabalhar com o conhecimento, o profissional precisa ter qualificações que o deixem mais apto para trabalhar, gerando assim sucesso e retorno para a organização. E se o profissional não possuir tais habilidades, ele deverá procurar uma forma de desenvolver porque ter conhecimentos no ramo de trabalho da organização é muito importante.

Na concepção de Casado (2002, p. 237), “o desenvolvimento de equipes é a resposta para o cenário de trabalho atual: necessariamente mais ágil inteirado e entrosado”. Mais adiante, também comenta que “as organizações já notaram a necessidade de alterar seus modelos de gestão baseados no desempenho e competência individual para um novo paradigma: o trabalho em time”.

Evidencia-se, assim, que em setores com grande desenvolvimento de criatividade e inovações, a competência da equipe é essencial para a competência organizacional. Competência e trabalho em equipe devem andar de mãos dadas.

4.3. Trabalho em equipe

Na briga pela competitividade, muitas empresas passaram a exigir muito de seus funcionários, como por exemplo, que eles se atualizem constantemente, que estejam preparados e dispostos

a oferecer resultados positivos para a empresa além do que lhes é cobrado (MANDELLI, 2005).

Quando falamos em profissionais de alta *performance* estamos falando também de equipes de alta performance porque o grupo formado por esses profissionais é que garante o sucesso das empresas.

Szezerbicki et al. (2006) relatam que funcionários trabalhando sozinhos não conseguem gerar grande valor para a empresa, mas que quando eles trabalham em equipe, eles se responsabilizam pelo todo e se ajudam quando surge um problema, ainda mais em um mundo globalizado que exige cada vez mais a integração dos especialistas, extinguindo, assim, a realização de tarefas isoladas.

Bejarano et al. (2006) comentam que as equipes ou indivíduos de alta performance são sempre motivados por um sentimento de poder agir e tomar de fazer as coisas, de tomar decisões. Nestas equipes a motivação e o compromisso sempre aumentam e cria-se um ambiente inovador e com melhor desempenho, bem como os indivíduos lidam melhor com o estresse porque as responsabilidades e benefícios são divididos entre todos os envolvidos.

De acordo com Katzenbach e Smith (2001), as equipes são fundamentais na construção da *performance* empresarial das organizações porque são ferramentas potencializadoras e disseminadoras de ideias, informações e trabalho em grupo. Esses autores apostam no desenvolvimento de uma cultura organizacional em que as equipes sejam a base do desenvolvimento organizacional.

Ainda segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 42), equipe é “um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissados com propósito, metas de *performance* e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis”.

De acordo com Bejarano et al. (2006, p. 8):

Como o desempenho da equipe depende, forçosamente, do desempenho individual daqueles que o compõe, um time de indivíduos medíocres não poderá se desenvolver como um time de alta *performance*. Seus membros devem ter ou desenvolver, no mínimo, as habilidades profissionais e técnicas necessárias à execução de suas funções. Igualmente importante é a capacidade para o comprometimento em atingir os objetivos do time e desenvolver relações interpessoais efetivas, através do diálogo e da administração de conflito.

Portanto, os componentes de uma equipe devem ter não somente preparo técnico, mas também ter comprometimento com a empresa e com o grupo para que os objetivos de ambos sejam alcançados.

Em síntese, a equipe de alta *performance*, a equipe de alta *performance* é um conjunto de indivíduos que disponibilizam suas competências para a empresa porque percebem a importância e o significado do que fazem, portanto, sentem-se motivados e foram escolhidos exatamente por possuírem as competências necessárias ao alcance do resultado.

Robbins (1999) considera que algumas características são comuns nas equipes de alto desempenho. Elas têm tendência a ser pequenas, contêm pessoas com habilidades técnicas para solução de problemas e tomada de decisão, e valorizam as relações interpessoais. Estas equipes têm uma característica fundamental que é a elevada confiança mútua entre seus membros, fator decisivo na convivência funcional dos mesmos.

As equipes de alta *performance*, além das capacidades, têm conhecimento profundo da área em que atuam. São equipes multidisciplinares, trabalham por resultados e têm metas claras, suas decisões são eficazes e por esse motivo atingem os objetivos propostos. Nestas equipes a responsabilidade é individual e mútua, ou seja, cada um é responsável pelo que faz, mas também é responsável pelo todo. Existe muita vibração em tudo o que é feito, uma vez que a emoção permeia as atividades e as relações entre as pessoas. A informalidade está sempre presente, fazendo parte das divergências que levam sempre a decisões por consenso e as vitórias são celebradas como conquistas do conjunto. (REVISTA NEGÓCIOS, 2004).

4.4. Estilos dos integrantes

Reis Júnior, Pilatti e Francisco (2008) comentam que existem quatro estilos de integrantes de equipes de alta *performance*:

1. O contribuinte, ou seja, o funcionário orientado para a execução de tarefas e que cobra desempenho dos outros integrantes, mas também dá informações e auxilia a equipe, sendo um indivíduo altamente confiável, competente e responsável (embora às vezes possa ser autoritário);
2. O colaborador, orientado para os objetivos, metas e missões da equipe. É flexível e sempre aberto a opiniões e críticas. Planeja em longo prazo, é conciliador e consegue enxergar o todo;
3. O comunicador, orientado para o processo. É aquele que ouve e facilita a participação de todos, resolve conflitos, busca consenso, tentando criar um ambiente informal e descontraído;
4. O desafiador, aquele que questiona os outros membros da equipe e a própria tarefa, objetivos, métodos. Tende a desafiar todos, até mesmo o líder ou autoridades. É conhecido por sua franqueza, mente aberta, autoconfiança e ética.

De acordo com Carvalho e Ferreira (2000), as equipes de alta *performance* apresentam as seguintes características:

- a. Visão e senso de propósito: os membros são seguros sobre a razão da sua existência e a equipe possui visão compartilhada traduzida em objetivos específicos. Existe uma forte concentração no alcance dos resultados. A visão comum e os objetivos propiciam um contexto para a definição de prioridades e a tomada de decisões;
- b. Comunicação aberta: a comunicação das equipes é franca e aberta e todos trocam informações com vistas a atingir os objetivos. A equipe constrói elos com clientes e usuários para obter apoios e maximizar resultados. A comunicação é a base do trabalho de equipe porque sabe-se que quando as pessoas não expressam seus pensamentos e sentimentos, as decisões podem se basear em informações incompletas. Os membros desta equipe devem ser abertos e sinceros entre si e participar inteiramente nas discussões das equipes. Eles dizem o que pensam e respeitam o direito dos outros membros de terem opiniões diferentes. Eles são bons ouvintes, não interrompem e sabem ouvir até o fim, estando sempre dispostos a se desafiar e se confrontarem. Tudo é exposto, nada é feito às escondidas;
- c. Confiança e respeito mútuo: os membros da equipe confiam plenamente uns nos outros e se respeitam mutuamente, e a comunicação aberta bem como a confiança estão inter-relacionadas. Os membros valorizam e oferecem apoio uns aos outros, dizem sempre a verdade uns aos outros, oferecendo um *feedback* sincero e autêntico;
- d. Liderança compartilhada: a liderança nas equipes de alta *performance* é compartilhada e aquele que tem as melhores qualificações para o trabalho pode exercê-la. A liderança nessas equipes é imposta por status ou posição. O líder atua como um facilitador para a equipe e diferentes membros da equipe assume a liderança, dependendo da tarefa a ser desempenhada e das necessidades da equipe. Todos os membros são responsáveis de uma forma ampla pela eficácia da equipe;
- e. Procedimentos de trabalho eficazes: existem procedimentos de trabalho eficazes que permitem alcançar resultados de qualidade dentro dos prazos, com custos mais baixos, satisfazendo as necessidades do cliente em sua totalidade. Estas equipes possuem procedimentos eficazes para reunir, organizar e avaliar organizações, além de encorajar a criatividade, a inovação e a exposição aos riscos, encarando-os como oportunidades. A eficácia das equipes é aprimorada por políticas, regras e procedimentos;
- f. Criação a partir das diferenças: as diferenças individuais e os conflitos são amplamente utilizados para criar e inovar, visando a maximizar os resultados. As equipes são eficazes quando elevam ao máximo a sinergia das diferentes habilidades, conhecimentos e os pontos fortes individuais dos seus membros. Os membros destas equipes buscam pontos de vista diferentes e aprendem uns com os outros, valorizando as diferenças. As equipes

altamente eficazes selecionam novos membros a fim de preencher as lacunas nos estilos e habilidades das mesmas. Os membros destas equipes buscam pessoas que não fazem parte da equipe para obter informações e óticas diversas. Quando uma equipe é composta por pessoas de diferentes idades, formações e vivências, ela é rica em recursos;

g. Capacidade de adaptação e flexibilidade: as equipes têm uma forte capacidade de adaptação e flexibilidade para enfrentar os desafios do ambiente. Para terem alta *performance*, estas equipes devem reagir com rapidez a um ambiente em constante mudança. Isto acontece quando seus membros vêm a mudança como algo desejável e como oportunidade para reavaliar e reestruturar suas posições. Os membros desse tipo de equipe compartilham responsabilidades e desempenham diferentes funções quando necessário, desafiando o processo estabelecido e aperfeiçoando de forma contínua o método de ação da equipe;

h. Aprendizagem contínua: tanto a equipe quanto seus membros têm uma forte capacidade de aprendizagem, aprendem com experiências de negócios, fornecedores, clientes, aliados, empregados e mercado. Encorajam seus membros a correr riscos e tomar decisões, e aprender com isso. Elas encorajam também o desenvolvimento dos seus membros e aceitam desafios. Eles concentram-se nas interações com outras equipes e aprendem a partir destas experiências. Eles aprendem com suas ações e estão em constante processo de aperfeiçoamento. Estes membros são caracterizados por buscarem o autodesenvolvimento permanente, pois sabem que o indivíduo também fica obsoleto.

Uma equipe de alta *performance* permite às empresas melhor desempenho e aumento de produtividade, além de possibilitar melhora sensível do clima organizacional, desde que tenham líderes competentes e engajados o suficiente para fazer com suas equipes estejam sempre prontas para ajudar as empresas a atingirem suas metas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A abordagem sistêmica busca abranger uma visão geral de determinado assunto e com a interação de todos seus elementos e na soma desses elementos forma uma só unidade, denominados sistemas, o que proporciona uma forma de melhor resolver os problemas e dificuldades encontrados para se analisar e apresentar o perfil dos profissionais de alta *performance* nas organizações contemporâneas.

Essa pretensão fica evidente quando citado a figura 1, que ao se analisar as entradas em um sistema, podemos inferir como as necessidades da sociedade produz o profissional de alta *performance*, que entrando em um processo dentro da empresa, busca-se transformar sua atuação em consonância com a demanda existente naquele ambiente. Representando as saídas, estão os resultados finais, que chegam até a sociedade, pelo menos na teoria, o que a sociedade exigiu.

Uma equipe de alta *performance* permite às empresas melhor desempenho e aumento de produtividade, além de possibilitar melhora sensível do clima organizacional, desde que tenham líderes competentes e engajados o suficiente para fazer com suas equipes estejam sempre prontas para ajudar as empresas a atingirem suas metas.

Segundo Vieira e Oliveira (1999), para acompanhar as mudanças e novos padrões tecnológicos da produção, do trabalho e das relações de trabalho, as políticas de Recursos Humanos vêm assumindo como premissas as necessidades de:

- a. Valorizar os talentos humanos na empresa;
- b. Atrair e manter as pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho (profissionais de alta *performance*);
- c. Criar condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- d. Possibilitar o crescimento funcional e o desenvolvimento profissional na própria empresa;
- e. Oferecer incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva;
- f. Adaptar políticas integradas de Recursos Humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

Macarenco e Damião (2008) comentam que na gestão de pessoas adotada pelos Recursos Humanos de muitas empresas predomina a valorização dos talentos humanos, a atração e manutenção de pessoas de alta *performance*, condições favoráveis à motivação, possibilidades de crescimento funcional e profissional e incentivos vinculados a resultados.

Moscovici (2002, p. 106) comenta que “a motivação dos membros de uma equipe é, sem dúvida, a primeira condição decisiva para pensar em desenvolvimento de equipes”. Portanto, o nível de motivação dos envolvidos – líder e demais membros da equipe – tem influência no grau de disponibilidade psicológica para as atividades e no engajamento de cada um no programa de trabalho. A motivação individual elevada aumenta a motivação do grupo, e os objetivos comuns passam a ser compartilhados com mais energia para a realização das tarefas. A conscientização de carências do grupo pelo próprio grupo é um dos mais influentes fatores motivacionais, pois o grupo geralmente quer superar suas falhas e melhorar seu funcionamento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que trabalham com equipes com certeza têm grandes vantagens não só para elas, mas também para seus funcionários. As equipes geralmente rompem barreiras entre departamentos e facilitam o funcionamento da estrutura organizacional, ajudando nas

comunicações, melhorando a integração e coordenação e, acima de tudo, fazendo com que o tempo de reação seja mais rápido.

As equipes de alta *performance* são consideradas um mecanismo de integração dentro das empresas, pois as mesmas trazem mais envolvimento emocional e social entre as pessoas, além de uma maior participação e engajamento nas decisões e assuntos da empresa, o que gera maior compromisso e, conseqüentemente, mais motivação.

No decorrer deste trabalho observou-se que a capacitação dos funcionários, bem como o trabalho em equipe nas tomadas de decisão, são fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas em tempos de crise. O sucesso ou não de uma empresa está ligado ao seu pessoal, seu capital intelectual, responsável pelo aumento da qualidade de seus produtos e serviços.

As empresas de alta *performance*, além de manterem pessoas com alta taxa de empregabilidade, também visam construir e manter equipes sinérgicas e competentes. Uma empresa de sucesso é aquela que cumpre com sua meta e missão, se atualiza frente ao mercado de trabalho, garante sua sobrevivência e seu lucro, permanecendo no mercado. Nestes casos, as equipes de alta *performance* contribuem para isso, além de serem flexíveis às mudanças e se enquadrarem na nova estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Roniberto Morato. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008.

AMARO, Rubens de Araújo. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 7, p. 89-111, nov./dez. 2008.

BEJARANO, Viviane Carvalho. Equipe de alta performance. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa (PR), 2006. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/E-book%202006_artigo%2053.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2016.

BEM, Roberta Moraes de. Gestão do conhecimento dentro das organizações: contribuição do bibliotecário. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia). Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2005.

CARVALHAL, Eugenio; FERREIRA, Geraldo. Ciclo de vida das organizações: peopeware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

CASADO, Tânia. O Indivíduo e o Grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). As Pessoas na Organização. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GRACIOLI, Clarissa. Impacto do capital intelectual na performance organizacional. 2005. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2005.

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

MACARENCO, Isabel; DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. Inclusão da chave como estratégia na gestão de pessoas. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 05 a 07 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/137_0.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2016.

MANDELLI, Pedro. Transparência facilita processos de mudança. Jornal do Administrador Profissional, n. 226, abr. 2005. Disponível em: <<http://www.crasp.gov.br/jornal/jornal226/princ3.html>>. Acesso em: 11 jan. 2016.

MOSCOVICI, Felá. Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Alessandra Quintella et al. Análise do Desempenho Organizacional: aplicando a abordagem DEA a indicadores financeiros e não financeiros. In: XI SEMEAD, Faculdade de Administração de Empresas da USP – FEA/USP, 28 e 29 de agosto de 2008. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/Semead/11semead/resultado/.../516.pd>. Acesso em: 11 jan. 2016.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008.

RAMOS, Marise Nogueira. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

REIS JÚNIOR, Dálcio Roberto dos; PILATTI, Luiz Alberto; FRANCISCO, Antônio Carlos de. O impacto do perfil dos integrantes na eficácia de uma equipe. In: II Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, 14 e 15 de agosto de 2008. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/anais/artigos/eng_producao/33%20O%20IMPACTO%20O%20PERFIL%20DOS%20INTEGRANT%20NA%20EFICACIA%20DE%20UMA%20EQ%20UI.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2016.

REVISTA NEGÓCIOS. Performance: um diferencial competitivo. Edição 53, set. 2004.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANT'ANNA, Anderson Souza. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? RAE-eletrônica, v. 7, n. 1, art. 1, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3908&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZEZEBICKI, Arquimedes da Silva et al. Gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense. Revista Produção Online, v. 6, n. 2, ago. 2006. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/e-book2006/Artigos/59.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

TOMASI, Antonio. Da qualificação à competência. Campinas (SP): Papirus, 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa de (Org.). Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.