

**Área Temática:** Administração Geral

**Requisitos para a Formação de uma Equipe de Alta Performance: um estudo de caso em uma empresa de administração do setor de alimentos e bebidas de hotéis**

**AUTORES**

**MEYKE VILAS BOAS PINTO**

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira - FUNCESI  
meykevilas@gmail.com

**ALEXANDRE ABREU FONSECA**

Unicentro Newton Paiva  
alexandreafon@yahoo.com.br

**LUÍS VERÍSSIMO CENCE LOPES**

luisverissimo@terra.com.br

As equipes têm se destacado como um importante instrumento organizacional para o alcance dos objetivos estratégicos e dos resultados almejados. Por esse motivo, as empresas têm diante de si o desafio de criar ações que possam contribuir para o desenvolvimento de equipes eficazes. Com a finalidade de trazer uma contribuição nesse contexto, foi realizada uma pesquisa com o objetivo principal de analisar quais estratégias podem ser desenvolvidas para criar, desenvolver e manter uma Equipe de Alta Performance. Para tanto, foi realizado um Estudo de Caso em uma empresa do setor de alimentos e bebidas de hotéis, tendo sido entrevistados dez integrantes da empresa, dentre eles gestores e funcionários de níveis e equipes diferentes, com relação às ações de gestão de equipes. Os resultados da pesquisa apontaram que falta uma clareza maior na definição de objetivos, de indicativos de desempenho e de avaliação do desempenho das equipes. Notou-se também que diferentes equipes da empresa apresentam diferentes níveis de comprometimento e que há ausência de propósitos comuns e responsabilidade mútua que caracterizam equipes reais. Foram propostas as seguintes ações de melhoria: definição de objetivos específicos para cada equipe, criação de indicadores para medir metas de desempenho bem como a identificação e correção de lacunas de competência.

Palavras-Chave: Equipe de alta performance; Planejamento e desenvolvimento de equipes; Lacunas de competência.

The teams are an important tool that organizations have to achieve the strategic objectives and results. Therefore, companies need to promote the development of effective teams. In order to contribute in this context, a survey was conducted with the goal of proposing strategies to create, develop and maintain a High-performance Team. For this, we performed a case study in a company that operates in the food sector of hotels. Ten members of the company were interviewed, among them managers and employees of different levels and teams. The survey results indicated that lack clarity in defining goals and performance targets. Different teams have different levels of commitment, there are no common purpose and mutual accountability, characteristics of real teams. The following actions for improvements are

necessary: setting specific goals for each team, setting performance targets as well as the identification and correction of competency gaps.

Keywords: High-performance Team; Planning and development teams; Competency gaps.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, nota-se uma mudança de perspectiva das empresas em relação à maior valorização das pessoas como um recurso estratégico. Isso ocorre porque as empresas têm sido cada vez mais desafiadas a competir em ambientes caracterizados por mudanças constantes, competitividade e complexidade crescentes. Equipes favorecem a troca frequente de conhecimentos e experiências entre seus membros. Por essa razão, o trabalho em equipe é visto como uma ferramenta capaz de alavancar o desempenho nas empresas e garantir a sua atuação a longo prazo.

Em decorrência da relevância que as pessoas e as equipes representam no atual contexto em que as organizações atuam, justifica-se a escolha do tema deste artigo que pretende identificar os requisitos para a formação de uma Equipe de Alta Performance.

O compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os integrantes de uma equipe contribui para que as empresas sejam capazes de inovar frente aos concorrentes, pois favorece a criatividade e a capacidade das pessoas de se adaptarem às mudanças na organização. Estes aspectos são fundamentais para que a empresa tenha flexibilidade para competir em ambientes complexos e mutáveis que caracterizam o atual mercado. Ambiente esse em que a inovação se constitui em um fator determinante para a sobrevivência das empresas. E, nesse contexto, podem as equipes se destacarem como uma fonte impulsionadora de conhecimento, criatividade e, por fim, inovação?

Nesse sentido, é fundamental que sejam realizadas iniciativas com vistas à formação de equipes de alto desempenho cujas características possam significar um diferencial para a empresa em termos de competitividade. Ou seja, equipes com senso de propósito fortalecido, metas ambiciosas, cujos membros possuam comprometimento com seus pares, que cultivem a prática madura da crítica para a correção de erros, a troca de conhecimentos e valorização das características individuais. Para que sejam criadas e mantidas equipes com essas características, é essencial que a empresa esteja empenhada neste propósito.

### 1.1 Problema de pesquisa e objetivos

Neste artigo, será abordada a seguinte questão de pesquisa: quais estratégias devem ser desenvolvidas para a formação de uma equipe de alta performance?

Para responder ao problema de pesquisa apresentado, propõe-se como objetivo geral: propor como a empresa deve proceder para criar, desenvolver e manter uma Equipe de Alta Performance. Tendo como objetivos específicos: definir como elaborar o planejamento de equipes com foco na estratégia da empresa e propor como deve ser sua política de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Existem várias razões porque as equipes têm tido importância crescente para empresas de diversos setores. Conforme destacam Katzenbach e Smith (1994), os desafios de performance como assistência a clientes, modificações tecnológicas, ameaças competitivas e restrições ambientais exigem um desempenho que está além do alcance da performance individualizada. Ou seja, quando a tarefa exige habilidades diversas, capacidade de julgamento e múltiplas habilidades, o desempenho de equipes é superior a ação isolada ou em grandes grupos de pessoas.

A necessidade crescente de atingir níveis cada vez mais altos de desempenho tem levado empresas a buscar estratégias eficazes nesse sentido. Por esse motivo, esforços têm sido feitos para desenvolver equipes com desempenho acima da média, denominadas equipes

de alta performance. Com o objetivo de fornecer a base teórica para esta pesquisa, serão abordados nos tópicos a seguir, especialmente as características das equipes de alta performance, os aspectos relacionados à criação e manutenção dessas equipes e o planejamento e o desenvolvimento das mesmas.

## 2.1 Características de equipes de alta performance

A fim de melhor compreendermos e avaliarmos o que é uma equipe com desempenho acima da média serão abordadas neste item algumas características que são marcantes para o seu sucesso.

Segundo Chiavenato (2008), os principais atributos das equipes de alta performance são: participação; responsabilidade dos membros pelos resultados; clareza de objetivos; existência de um clima aberto e confiável entre os membros da equipe; flexibilidade; focalização; criatividade e ação rápida sobre problemas e oportunidades.

Um grande problema, se é que podemos falar assim, das equipes tradicionais é que elas são conduzidas por líderes que se vêem mais como diretores e *controller's* do que como treinadores e facilitadores de resultados. Daí, ao nos depararmos com uma equipe que é liderada por pessoas que sabem aproveitar o melhor de seus membros, que desenvolvem o talento coletivo de seu grupo, então temos uma equipe rumo à alta-performance: uma equipe na qual seus líderes criam condições para que seus membros possam fazer melhor aquilo que já fazem bem. Portanto, a liderança executiva tem um papel de destaque na construção de equipes de alta performance.

Segundo Reis *et al.* (2007), equipes de alto desempenho são aquelas que superam os padrões e limites convencionais e surpreendem pelos resultados que conseguem obter. As pessoas que integram essas equipes têm clara noção de seu potencial e buscam desenvolverem-se em todas as dimensões humanas: racional, sensorial, emocional, cultural e espiritual. Colocam também em primeiro lugar os interesses coletivos do grupo, que por sua vez, vão ao encontro dos interesses de clientes e dos objetivos organizacionais.

O comprometimento acentuado dos elementos da equipe com seus pares é uma característica que diferencia as equipes de alta performance das demais equipes (KATZENBACH; SMITH, 1994). Reis *et al.* (2007) afirma que pessoas altamente produtivas têm expectativas altas em relação a si mesmas e aos demais, principalmente em relação aqueles com quem trabalham diretamente. Destaca ainda que a diferença entre uma equipe comum e uma de alto desempenho está na intensidade das ações realizadas e nas atitudes e habilidades dos membros da equipe. Esses diferenciais levam a uma maior confiança entre seus membros, maior disposição para ultrapassarem marcos pré-estabelecidos e melhores condições para enfrentar desafios.

Ainda para Reis *et al.* (2007), nas equipes de alto desempenho há um profundo senso de propósito, metas mais ambiciosas e uma complementaridade de conhecimentos e habilidades. As pessoas se sentem competentes e valorizadas pelo que fazem e isso funciona como um tipo de canalizador de energias para a produção de resultados. Com isso, conseguem reunir conhecimentos, experiências e emoções que se completam. Essa é a razão pela qual o desempenho da equipe ultrapassa a soma dos desempenhos individuais e oferece à organização condições melhores para atender os múltiplos desafios contemporâneos.

Maximiano (2004) diz que é possível juntar pessoas muito competentes como indivíduos, mas que fracassam ou tem desempenho medíocre como membros de equipes. Na equipe de alto desempenho, as pessoas trabalham em regime de colaboração e não como um simples ajuntamento. O diferencial de uma equipe eficaz é a sinergia, a capacidade de seus integrantes trabalharem coletivamente, de forma a alcançar um resultado maior que a simples soma de suas contribuições individuais.

Para Maximiano (2004), a sinergia combina-se com outras características dos grupos de alto desempenho, também chamadas fatores críticos de desempenho. Os fatores críticos de desenvolvimento são: clareza de objetivos; coesão, organização e a comunicação.

Com relação à clareza de objetivos, Maximiano (2004) destaca que sem objetivos claros, os integrantes da equipe ficam sem saber para onde ir e o esforço se perde. Falta de objetivos claros é uma fonte de desperdício e frustração. Objetivos bem definidos possibilitam a criação de foco de atuação que tem substancial contribuição para os resultados.

Ainda de acordo com Maximiano (2004), coesão é uma condição básica para um trabalho em equipe eficaz. Coesão é o resultado do desejo de cada integrante de permanecer na equipe, defendê-lo e continuar trabalhando com as mesmas pessoas. Percepção, desafio, e afinidade com os colegas são alguns dos fatores que contribuem para a coesão. Colaboradores comprometidos, em especial, membros de equipes reais, demonstram orgulho em fazer parte de uma empresa.

No que se refere à organização, Maximiano (2004) destaca que nenhuma equipe pode ser eficaz sem uma clara definição dos papéis de seus integrantes. O processo de organizar uma equipe consiste essencialmente em definir papéis e suas ligações, de forma que fique claramente estabelecida uma estrutura orgânica capaz de realizar objetivos. Além da divisão das responsabilidades, o processo de organização deve esclarecer também o mecanismo de tomada de decisão. É preciso estabelecer certas metas para facilitar as decisões. Por exemplo, desde que a maioria de um grupo tome uma decisão, a minoria se compromete a apoiá-la.

Finalmente, para Maximiano (2004), a comunicação é fundamental em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações, não há decisão nem organização. Diversas evidências empíricas mostram a importância da comunicação para o desempenho de um grupo. Um exemplo conhecido é do avião da Vasp que, em 1989, caiu na Amazônia, causando a morte de 12 pessoas, porque tinha tomado direção incorreta, esgotando o combustível. Um passageiro tentou avisar mas foi ignorado, porque não entendia do assunto. Muitas vezes, a suposição de que uma pessoa não tem contribuição relevante a fornecer pode provocar a perda de informações importantes e comprometer o desempenho da equipe.

Para Nadler e Gerstein (1993), estão ocorrendo profundas mudanças na forma de pensar a organização do trabalho com a finalidade de realizar níveis significativamente mais altos de desempenho. Os autores destacam que tentativas de desenvolver novas e melhores formas de organizar o trabalho têm sido implementadas desde a década de 1960. Empresas como a Procter & Gamble, Digital Equipment Corporation, Corning, Inc. e AT&T fizeram experiências bem sucedidas com equipes de trabalho autônomas, sistemas sociotécnicos, planejamento de sistemas abertos, novos projetos de unidades de produção e outras inovações semelhantes. Segundo os autores, o termo utilizado atualmente para descrever novas formas de organização de alto desempenho com práticas e princípios semelhantes é o conceito de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD).

Nadler e Gerstein (1993) destacam que os sistemas de trabalho de alto desempenho têm origem em uma série de experiências no Reino Unido em fins da década de 1940. Estudos realizados por pesquisadores do Instituto Tavistock comprovaram que as diferenças de desempenho apuradas após a introdução de nova tecnologia nas minas de carvão britânica não poderiam ser explicadas apenas pela inovação tecnológica implementada. As melhorias de desempenho, conforme constatado, decorreram da congruência entre o projeto do sistema técnico e o projeto do sistema social de trabalho. Isso porque as necessidades de ambos os sistemas foram simultânea e igualmente atendidas.

Pesquisas posteriores levaram ao desenvolvimento dos chamados sistemas sociotécnicos no qual a melhoria do desempenho decorre da otimização conjunta dos sistemas social e técnicos com o uso intensivo de equipes autogeridas, modelo que predominou na Europa na década de 1970. As principais estratégias foram a minimização do número de

regras ao mínimo necessário, controle de desvios na fonte, sistema flexível e adaptativo cujos integrantes tem capacidade para desempenhar diversas funções, alocação de papéis interdependentes em um mesmo departamento, uso de sistemas de informação para tomada de decisão e solução de problemas (NADLER; GERSTEIN, 1993).

Ainda segundo os autores, na década de 1980, um modelo aprimorado em relação aos modelos discutidos anteriormente e baseado essencialmente no trabalho em equipe passou a ser adotado pelas empresas, que foi chamado de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD), cujas características são sintetizadas no QUADRO 1.

QUADRO 1  
Comparação entre os Sistemas de Trabalho Tradicional e os de Alto Desempenho (STAD)

Tradicional	Alto Desempenho
Projeto voltado para dentro da organização	Projeto com foco no cliente e no ambiente externo
Unidades fracionadas e excessivamente controladas	Unidades autônomas com liberdade de ação
Exigências ambíguas	Direção e metas claras
Inspeção de erros	Prevenção de variações na fonte
Predomínio do sistema técnico	Integração sociotécnica
Fluxo limitado de informações	Fluxo acessível de informações
Funções limitadas, fracionadas	Funções compartilhadas e enriquecidas pelo intercâmbio
Práticas de RH controladas e restritas	Práticas de RH com liberdade de ação
Estrutura, processos e cultura administrativa controladoras	Estrutura, processos e cultura administrativa com liberdade de ação
Projetos estáticos, dependente do reprojeto pela administração superior	Capacidade de reprojeto

Fonte: Adaptado de Nadler e Gerstein (1993, p. 107)

Conforme exposto acima no QUADRO 1, O STAD, diferente dos sistemas de trabalho tradicionais que eram voltados para necessidades internas, tem como foco as necessidades dos clientes e do ambiente externo. Todos os processos organizacionais e de trabalho são desenvolvidos para permitir que equipes produzam e entreguem produtos e serviços adequados às necessidades dos consumidores (NADLER; GERSTEIN, 1993).

As equipes são consideradas a base dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho e devem, por esse motivo, ser completamente autônomas no que se refere à capacidade completa e independente de gerar produtos e serviços. São elas que projetam e administram seu processo de trabalho. Para tanto, precisam ter clareza no que se refere às exigências com relação ao produto e medidas estabelecidas de desempenho. A clareza de direção e das metas a serem alcançadas possibilita a autogestão das mesmas (NADLER; GERSTEIN, 1993).

Outro requisito que contribui para o alto desempenho das equipes, segundo Nadler e Gerstein (1993), é a prevenção de erros de forma a detectar e impedir que os mesmos ocorram na fonte, diferente dos modelos de trabalho tradicionais em que a inspeção ocorre posteriormente para correção de erros, levando a perda de tempo e recursos e, em alguns casos, quando o erro não é detectado dentro da unidade de trabalho, na insatisfação do cliente.

Para Nadler e Gerstein (1993), as equipes de alto desempenho contam com um sistema técnico adequado (fluxo de trabalho e de informações, processos e tecnologias específicas),

com a otimização conjunta dos sistemas técnico e social a fim de atender às exigências do cliente e do ambiente.

Finalmente, Nadler e Gerstein (1993) ressaltam que os membros das unidades autônomas precisam ter acesso a informações, treinamento para exercer funções diferenciadas e capacidade de melhoria contínua. Outro requisito essencial para garantir o alto desempenho das equipes, é uma política de RH baseada em delegação de poder, remuneração baseada em competências, feedback contínuo dos colegas e diminuição dos níveis hierárquicos.

## 2.2 Criação e manutenção de equipes de alta performance

A necessidade de criação de equipes está relacionada à necessidade de desempenho, visto que para Katzenbach e Smith (1994), as equipes deveriam constituir a unidade básica de performance para a maioria das organizações. Para os autores, o esforço de criação de equipes tem como causa comum o “desafio de performance”. Ou seja, na maioria das vezes, equipes, diferentes dos grupos de trabalho, não são montadas, consagradas ou mesmo reconhecidas por um esforço ou vontade organizacional, elas simplesmente acontecem em decorrência de terem se tornado uma exigência ou um requisito essencial para a realização de determinado trabalho.

Os autores destacam ainda que, embora seja reconhecido seu valor, as equipes de alto desempenho são raras. Isso ocorre porque as mesmas demandam um alto nível de compromisso interpessoal que levam os membros das equipes a considerar seus propósitos e metas cada vez mais nobres e urgentes e a valorizar o desempenho conjunto como essencial à realização do trabalho (KATZENBACH; SMITH, 1994).

O processo de formação de equipes, para Katzenbach e Smith (1994), pode ser compreendido como uma curva crescente de performance que vai desde a ênfase na performance individual até um nível mais alto de comprometimento com os resultados coletivos, características das equipes de alta performance.

As pseudo-equipes são aquelas formadas por indivíduos que embora tenham necessidade de elevar seu desempenho, na realidade não agem como equipe, mas apenas como um grupo de trabalho, visto que se reúnem pelos mesmos motivos que um grupo desse nível faria e não para buscar uma performance coletiva. Seu desempenho fica conseqüentemente inferior a de um grupo de trabalho no que se refere a contribuir para a performance da empresa, visto que suas interações realçam muito mais os desempenhos individuais do que o em conjunto (KATZENBACH; SMITH, 1994). Isso reforça o fato de que equipes não são formadas apenas porque foram assim denominadas por alguém, mas antes, para existirem de fato, dependem de sua capacidade em atender requisitos específicos de performance.

As equipes potenciais são aquelas que ainda não alcançaram um nível satisfatório de responsabilidade compartilhada embora possuam maior clareza da necessidade de empenho conjunto para o alcance de um mesmo propósito, visto existir a consciência da necessidade de aumento de seu desempenho (KATZENBACH; SMITH, 1994).

Equipes reais são formadas por um grupo de pessoas com conhecimentos complementares com um mesmo nível de comprometimento para o alcance das metas compartilhadas, tendo em comum, processos de trabalhos pelos quais são igualmente responsáveis (KATZENBACH; SMITH, 1994).

Por fim, as equipes de alta performance, além de atenderem todos os requisitos das equipes reais tem como principal característica um conjunto de pessoas profundamente comprometidas com o sucesso uns dos outros. Os níveis de desempenho superam não somente o potencial das partes consideradas separadamente mas, também o nível de performance de outras equipes em circunstâncias similares (KATZENBACH; SMITH, 1994).

Os membros dessas equipes, não raramente, possuem uma visão compartilhada e um senso de cooperação e responsabilidade mútua, que sobressai em muito a dimensão profissional.

Desenvolver equipes é algo que requer muito esforço, planejamento e empenho por parte das empresas. Isso porque equipes são formadas por pessoas. Pessoas diferentes, com visões de vida, objetivos e expectativas diversas. Galgar a curva de performance requer um trabalho que envolve planejamento, diagnóstico, alinhamento de expectativas, treinamentos e outras ferramentas de desenvolvimento e capacitação profissional. Mas somente isto não basta. Desenvolver equipes também requer união dos participantes, visão compartilhada, objetivos comuns, competências complementares e aquele “algo a mais”, próprio dos profissionais que buscam excelência.

Todas estas reflexões objetivam nos nortear, levando-nos a:

- Conceber o desenvolvimento de pessoas como um meio, e não como fim, já que desenvolver pessoas é um processo contínuo que busca como finalidade o alcance dos objetivos corporativos;
- Aprender que cada empresa, cada situação e cada grupo de pessoas, requer uma abordagem própria, que leve a transformação desse grupo em uma equipe real;
- Reconhecer que a mola-propulsora para o desenvolvimento de equipes, são os desafios de performance. Equipes de alta-performance nascem, antes de mais nada, de grandes desafios de performance que exigem um grande esforço para superá-los.

Nosso objetivo é demonstrar que desenvolver equipes para a alta performance é algo que demanda um grande esforço por parte de empresas e profissionais. As organizações que optarem por trabalhar equipes, precisam antes avaliar se existe um ambiente propício para a formação de equipes. Este diagnóstico passa pelo âmbito da cultura da organização, pela escolha dos membros da equipe e pelo desafio de performance. Esta análise prévia do ambiente interno da organização pode evitar que a empresa perceba tardiamente que, devido a esses e outros fatores, o melhor caminho seria ter optado por grupos de trabalhos e não por equipes, e que seu esforço para desenvolver equipes não gerou os resultados desejados.

Existem condições necessárias para se alcançar o trabalho em equipe. Podemos agrupar estas condições em condições individuais e de contexto. As principais características individuais estão relacionadas ao fato do indivíduo saber trabalhar em equipe, e, de forma mais específica, trabalhar naquela equipe. Por isso, o indivíduo também deve possuir as características de flexibilidade e adaptabilidade. Devem se engajar aos objetivos, propósitos e modo de se relacionar daquela equipe em especial. Quanto às características do contexto, como já havíamos comentado, para que ocorra o surgimento de equipes é preciso um desafio de performance que canalize toda a energia dos integrantes a uma mesma direção, a um mesmo objetivo (REIS *et al.*, 2007).

Katzenbach e Smith (1994), ao estudar de perto várias equipes e grupos de trabalhos em diferentes empresas, destacam que o principal aprendizado está na estreita relação existente entre equipes e ética de performance, que ele esclarece como sendo a clareza e a consistência dos padrões de performance global da empresa. Empresas que dão pouca ênfase a sua ética de performance encontram grandes dificuldades em construir equipes. A ética de performance é a base de sustentação para que equipes possuam metas e objetivos próprios.

Alguns fundamentos, segundo Katzenbach e Smith (1994), já mencionados no decorrer deste trabalho, darão o respaldo necessário para o desenvolvimento de valores e características pró-equipes, e conseqüentemente, ao surgimento de equipes de trabalho. No QUADRO 2, apresentamos uma síntese das idéias desses autores.



QUADRO 2  
Valores e Requisitos Pró-equipes

Características	Descrição
Pequeno número	Facilita a comunicação e interação entre os membros, pois a demanda de estrutura física, logística e tempo são melhor gerenciadas
Conhecimentos complementares	Os membros necessariamente devem se complementar em 3 esferas de conhecimento: competência técnica, capacidade de solucionar problemas e conhecimentos interpessoais
Propósitos e metas de performance comuns	As exigências de performance devem ser traduzida em metas específicas e mensuráveis, proporcionando a clareza de comunicações e o conflito construtivo dentro da equipe
Compromisso com uma abordagem comum	Os membros precisam desenvolver um método comum para o alcance dos objetivos
Responsabilidade mútua	Requer o rompimento com o antigo conceito de individualidade e uma mudança de modelo mental a fim de fortalecer o espírito de confiança entre os membros

Fonte: Adaptado de Katzenbach e Smith (1994)

Esta abordagem inicial será a base para prosseguirmos com a proposta de apresentarmos um modelo eficiente de como desenvolver grupos em equipe de alta-performance. No próximo tópico, apresentaremos algumas práticas de excelência para o desenvolvimento de equipes.

### 2.3 Práticas e ferramentas para desenvolvimento de equipes

É importante ressaltar que o pré-requisito básico, como destacado no tópico anterior, é que haja um desafio de performance capaz de mobilizar todos os indivíduos da equipe em prol de um objetivo único. Entretanto, não existe um passo-a-passo definido para desenvolver equipes. Alguns aspectos, como ambiente externo em que a empresa está inserido, características dos indivíduos, maturidade da equipe, cultura e ética de performance da empresa, serão relevantes para definir as melhores técnicas e ferramentas para se desenvolver equipes.

A fim de contribuir nesse sentido, traremos algumas práticas e ferramentas que, se aplicadas corretamente e observadas às particularidades do ambiente, poderão contribuir para o desenvolvimento de grupos em equipes. A seguir serão destacadas as seguintes:

- Treinamento para o desenvolvimento de equipes;
- Motivação para o trabalho em equipe;
- Estilo de Liderança;
- Empowerment;
- *Coaching*;
- Portfólio do Desempenho;
- Comunicação.

Sem dúvida, o treinamento para o desenvolvimento de equipes é a ferramenta mais utilizada e mais eficaz para desenvolver pessoas ou equipes. Segundo Reis *et al.* (2007), os programas de treinamento para o desenvolvimento de equipes devem envolver todos os

indivíduos do grupo/equipe potencial. Não adianta privilegiar uns em detrimento de outros. Além disso, o treinamento para o desenvolvimento em equipes produz melhores resultados se realizados dentro da própria equipe. É importante definir e mapear as competências necessárias para aquela equipe em especial, para só depois definir as estratégias e os programas para se alcançá-las.

Segundo Reis *et al.* (2007), deve ser dado um enfoque essencialmente comportamental. Desenvolver atitudes relacionadas à tomada de decisão, relacionamento interpessoal e grupal, habilidades de comunicação (saber ouvir, dar e receber feedback, comunicação eficaz), como encarar atitudes complexas, devem ser as diretrizes destes treinamentos.

Equipes de alta-performance, são antes de mais nada, equipe auto-motivadas, e que buscam um constante desenvolvimento. A motivação é, sem dúvida, muito explorada pelas empresas. Mas, por outro lado, a motivação é um elemento dotado de muita subjetividade, personalidade e dependente de vários fatores ligados ao universo íntimo das pessoas.

Uma pesquisa realizada por Goleman (1995 *apud* Reis *et al.*, 2007) com cerca de 700 homens e mulheres na faixa de 60 anos, todos bem sucedidos ao final de suas carreiras, apontou que o desafio criativo, o estímulo do próprio trabalho e a oportunidade de continuar aprendendo eram os principais fatores de motivação. Em seguida, o orgulho de fazer as coisas, as amizades e a oportunidade de ajudar as pessoas. Muito depois vinha o status e, mais adiante, com boa distância, o ganho financeiro.

Segundo Reis *et al.* (2005), a liderança exerce, sem dúvidas, um papel fundamental para o desenvolvimento de equipes. Atravessamos um período de transição de modelos de liderança tradicionais, sustentados na autoridade hierárquica, na cobrança por resultados e no controle das atividades. Para que equipes de alta-performance se desenvolvam é necessário que o líder assuma um papel de facilitador e treinador. Líderes com este perfil são grandes estimuladores de equipes. Trabalham em prol de unir as pessoas para um objetivo comum, atuam como facilitadores e propiciam uma maior sinergia dos integrantes da equipe.

Empowerment, segundo Reis *et al.* (2007, p. 87), “é o termo usado para designar o processo de delegação e atribuições de tarefas, acrescido do poder para decidir sobre elas. [...] Enfatiza a tomada de decisão do indivíduo sobre as coisas que interferem diretamente sobre o seu desempenho; enfatiza a autogestão.” Em um contexto no qual a confiança mútua é essencial para o surgimento de equipes, a prática de empowerment se apresenta como indispensável para o desenvolvimento de equipes.

Esta prática, ainda segundo Reis *et al.* (2007) começou a ganhar força com o processo de horizontalização das empresas, que proporcionou um “enxugamento” de cargos e níveis hierárquicos. O processo de tomada de decisão passou a ser descentralizado, e mais pessoas tiveram que se capacitar para tal.

Dentro do contexto de equipes, a prática de empowerment possibilita para os integrantes uma maximização do seu potencial, uma vez que ele, enquanto indivíduo e membro de uma equipe, possui responsabilidade ao mesmo tempo sobre o seu desempenho e o desempenho da equipe.

Outros resultados benéficos desta prática são o comprometimento e a motivação dos membros da equipe. Comprometimento, enquanto as decisões são tomadas pela própria equipe que passa a responder pelos seus resultados. Motivação, pois as pessoas tendem a se sentirem mais participativas em um processo onde elas possuem “voz ativa”. Este processo, segundo Reis *et al.* (2007, p. 90): “Alimenta ainda a confiança entre as pessoas e estimula a cooperação e a convergência de esforços visando aos objetivos comuns”.

*Coaching* vem do inglês *coach*, que traduzido para o português, significa técnico ou treinador. Segundo Reis *et al.* (2007) nos negócios, *coaching* é uma ferramenta utilizada para

o desenvolvimento de pessoas ou equipes de trabalho, onde o gerente, líder de equipe, consultor interno ou externo.

O *coaching*, ainda conforme Reis *et al.* (2007), utiliza de técnicas como aconselhamento, ensinamento, monitoria e confrontação para desenvolver na equipe novos comportamentos e atitudes visando o alto desempenho. O aconselhamento tem como objetivo auxiliar os membros da equipe a repensarem suas atitudes e comportamento frente à determinadas situações e apontar novas formas de agir para a obtenção de um certo objetivo. O ensinamento baseia-se no repasse de conhecimentos que o coach domina à equipe, no que se refere à vivência prática, profissional ou conhecimento adquirido no processo de aprendizagem. A monitoria objetiva instruir a equipe quanto a aspectos inerentes da cultura organizacional, rede de relacionamentos intra-organizacionais necessários para o bom desempenho da equipe e a confrontação consiste na análise das lacunas de desempenho, visando a superação dos mesmos.

Não basta estabelecer um desafio de performance, se não forem mensurados e avaliados os resultados obtidos pela equipe. Através da constatação de um resultado não satisfatório, é possível obter um diagnóstico preciso sobre pontos de melhoria, que proporcionem o desenvolvimento de novas competências indispensáveis a equipe.

O portfólio do desempenho, segundo Reis *et al.* (2007) caracteriza-se com sendo uma ferramenta que permite avaliar o desempenho de pessoas e equipes e identificar o que ainda precisa ser desenvolvido. Isto ocorre pelo fato do portfólio ser um book personalizado, que aponta as principais realizações e conquistas de um profissional ou equipe de trabalho em um determinado período. A competência, a capacidade de agregar valor à empresa e o crescimento obtido neste período fazem parte do seu conteúdo. Também é objetivo do portfólio registrar as dificuldades superadas ou não no trabalho.

Saber se comunicar, incluindo saber ouvir, saber dar e receber feedback e utilizar-se adequadamente dos canais e mensagens não pode ser um privilégio apenas dos líderes de uma equipe. Segundo Reis *et al.* (2007) equipes de alta-performance utilizam uma comunicação aberta, direta e eficaz como ferramenta para atingir uma performance elevada. Estudos indicam que profissionais e equipes com altos padrões de desempenho passam boa parte do tempo se comunicando. Nesse sentido, a comunicação passa a ser considerada fator essencial.

É importante, além de conhecer o já difundido modelo de comunicação – emissor, mensagem, canal, receptor e retroalimentação (ou feedback) – identificar alguns aspectos-chaves que podem interferir neste processo, como o ruído (que é alguma interferência que atrapalha a comunicação); o conhecimento prévio de alguns elementos como o receptor (que é a pessoa que irá receber a mensagem) e o canal (meio utilizado para se realizar a comunicação); e o objetivo proposto com o conteúdo da mensagem. Estas análises proporcionarão vislumbrar a reação esperada com a comunicação, além da eliminação ou minimização de distorções e falhas em todo o processo de comunicação (REIS *et al.*, 2007).

Dentro deste processo, o feedback é, sem dúvida, para Reis *et al.* (2007), a principal ferramenta da comunicação para o desenvolvimento de equipes e pessoas. Feedback pode ser definido como o retorno de um receptor ao emissor, onde é possível checar se a mensagem foi realmente entendida. Mais do que isso, o feedback proporciona a continuidade do processo de comunicação, e, quando a comunicação possui um caráter de “mão-dupla” (emissor e receptor possuem voz ativa) o processo tende a ser dinâmico e rico em informações e sentimentos.

Outro ponto importante a ser considerado no processo de feedback, é que a comunicação não-verbal, ou corporal (feita através de gestos) possui um caráter mais verdadeiro do que a comunicação verbal ou falada, segundo Reis *et al.* (2007).

Outros pontos a serem considerados, segundo Reis *et al.* (2007), quanto ao feedback são: imparcialidade (isenção de julgamento de valor), aplicabilidade (foco no comportamento do receptor), especificidade (quanto mais específico mais fácil o entendimento), rapidez (o

feedback possui melhores resultados quando é dado tão logo ocorra a situação), local (quase sempre o feedback negativo deve ser dado em particular e o feedback positivo possui bons resultados se fornecido em público, por reforçar um comportamento positivo esperado na equipe) e o último aspecto a ser observado é o momento psicológico (é importante respeitar o momento psicológico do emissor e do receptor).

Sem dúvida estas são, junto com o treinamento, as duas ferramentas mais utilizadas, mesmo que de forma inconsciente, para o desenvolvimento de equipes. Cabe aos integrantes da equipe e aos líderes, maximizar os seus resultados através das melhores técnicas e estratégias, como as aqui apresentadas.

### 3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foi utilizada a estratégia qualitativa descritiva de pesquisa. Essa abordagem foi considerada adequada ao estudo proposto visto que buscou estudar em profundidade os requisitos essenciais para a construção de equipes de alto desempenho bem como identificar e descrever as percepções de gestores de uma empresa do setor de alimentos e bebidas de hotéis sobre as estratégias a serem desenvolvidas pela empresa a fim de criar, desenvolver e manter tais equipes. Vale ressaltar que o segmento em que a empresa está inserido possui a exigência de performance necessária para se justificar a formação de equipes.

A pesquisa qualitativa pressupõe que o comportamento das pessoas é baseado em crenças, sentimentos e valores e que o sentido desse comportamento deve ser compreendido a partir de seu contexto, o que pressupõe a necessidade de contato direto do pesquisador com os fenômenos estudados (APPOLINÁRIO, 2006).

Optou-se pela realização de um Estudo de Caso como método de pesquisa visto que esta estratégia foi considerada adequada para a uma compreensão aprofundada do tema. A técnica escolhida para coleta de dados foi à entrevista semi-estruturada. Essa técnica foi escolhida por permitir aos pesquisadores a liberdade de se necessário fazer as adaptações necessárias durante a interação com os entrevistados a partir de um roteiro estabelecido previamente. A amostra foi não probabilística tendo sido composta por 10 gestores e funcionários de níveis e equipes diferentes. Finalmente, para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que permitiu extrair os significados dos depoimentos obtidos nas entrevistas.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1 O caso em estudo

O Restaurante Sargas não é apenas um restaurante, pois é responsável pela Administração do Setor de Alimentos e Bebidas do Hotel BH Mercure Lourdes, maior hotel de Minas Gerais, com aproximadamente trezentos e oitenta apartamentos. Líder de mercado no segmento *midscale*, o hotel tem uma área de eventos com mais de vinte e cinco salas de reuniões, um auditório para cento e sessenta pessoas e espaço multiuso onde são realizadas feiras e exposições.

O setor de alimentos e bebidas é responsável pelo café da manhã servido aos hóspedes (com uma média de seis mil cafés da manhã servidos mensalmente) restaurantes que atendem tanto a hóspedes, quanto a clientes participantes de eventos e moradores da região. O Restaurante também é responsável pelos produtos específicos de hotelaria, tais como o serviço de quarto (*room service*) e frigobar. Outra atividade comum é o atendimento a grupos segmentados com cardápios diferenciados seguindo dietas específicas, tais como times de

futebol, delegação de natação, delegação de judô, além de grupos de hóspedes estrangeiros que exigem dietas com alimentos e pratos regionais de seu país ou de sua cultura. Para exemplificar citamos grupos de indianos, judeus, vegetarianos, entre outros. Outro setor de responsabilidade do restaurante Sargas é o fornecimento de produtos de alimentação nos eventos realizados no Hotel, *coffee break*, coquetéis, almoços executivos, festas, banquetes, eventos temáticos, *brunch* e serviços de sala, sendo estes os principais produtos servidos aos clientes em reuniões, congressos, cursos, treinamentos, feiras, encontros, enfim em qualquer atividade realizada nas dependências do hotel.

O Restaurante trabalha com um quadro de aproximadamente cem funcionários, entre cozinheiros, confeitadores, padeiros, ajudantes, auxiliares de limpeza, maitres, garçons, comins, almoxarifes, caixas e atendentes, além do pessoal dos departamentos administrativo e comercial.

O mercado de hotéis no Brasil se transformou com a chegada da modalidade de empreendimento hoteleiro, onde uma incorporadora constrói um prédio destinado a ser um hotel, vende seus apartamentos como unidades, tal como em prédios residenciais e, depois, estes proprietários se organizam em condomínio. Contratam um grupo de empresas especializadas em hospedagem, restaurantes (departamentos de alimentos e bebidas), estacionamento, entre outras, que administram o produto hoteleiro gerando receitas que são repassadas aos investidores em cotas proporcionais às unidades. O Restaurante Sargas pertence a um grupo de investidores que se especializou na administração de alimentos e bebidas em hotelaria, com mais de quinze anos de experiência no mercado, hoje o grupo se destaca nacionalmente como uma das principais empresas neste segmento do setor de alimentação, com onze unidades em funcionamento.

A empresa é considerada familiar, pois os investidores pertencem a uma só família. Originários da região de Uberlândia no Triângulo Mineiro transferiram estrategicamente a sede da empresa para capital Belo Horizonte devido às oportunidades no mercado em franco crescimento na região. Decisão acertada, pois a empresa quintuplicou seu faturamento em menos de seis anos, experimentando um crescimento muito rápido exigindo a profissionalização de seus processos e principalmente a melhoria na administração das pessoas, uma vez que seu principal produto é serviço.

Uma das ferramentas utilizadas pela administração é a formação das equipes de trabalho, que são formadas a partir de membros de setores especializados, tais como, equipe de cozinheiros, garçons ou pessoal de eventos, mas também por membros de setores variados, onde a multi-funcionalidade se faz necessária devido à complexidade de detalhes e demandas cada vez mais exigentes de um mercado extremamente competitivo.

#### **4.2 Antecedentes do problema analisado**

O gerenciamento da empresa utilizou durante alguns anos uma prática muito comum em restaurantes de hotel que é a centralização de decisões pelo Gerente de Alimentos e Bebidas, figura dotada de variadas habilidades e de francos poderes para guiar os trabalhos. Acontece que a complexidade da operação devido ao dinamismo característico dos serviços de turismo, o grande número de concorrentes eficazes e a necessidade de estar à frente do mercado buscando novas alternativas para atender ou encantar os clientes, exigem muito mais do que apenas uma pessoa consegue fazer, mesmo com as mais diversas qualificações e competências. Problemas na eficiência e na eficácia começaram a ser evidentes em vários processos, uma vez que num sistema composto por várias engrenagens, algumas falhas podem comprometer todo o andamento da “máquina”.

A decisão de estender a abrangência do campo de ação do gerenciamento do Restaurante através da formação de equipes, foi a forma encontrada para aumentar a

eficiência e a eficácia dos diversos processos e por que não dizer, garantir a sobrevivência da empresa no mercado que definitivamente elimina aqueles quem não se adaptam rapidamente às constantes mudanças.

### 4.3 Situação atual

Após identificada uma real exigência de performance, a empresa optou por trabalhar no formato de equipes, fato que se iniciou a cerca de 12 (doze) meses.

Apesar da empresa não ter equipes formalmente rotuladas, alguns profissionais que atuavam no mesmo setor, possuíam uma interação que já sinalizava um terreno fértil para a formação de equipes reais.

O gestor da empresa, identificando o potencial do trabalho em equipe e os benefícios que ele proporciona, dividiu os funcionários formalmente em quatro equipes setoriais. Sendo:

- Equipe da Cozinha;
- Equipe de Salão;
- Equipe de Eventos;
- Equipe Administrativa/Financeira.

Cada equipe é formada por quatro a seis membros que se reúnem semanalmente para discutir os problemas e propor soluções. As decisões mais importantes são documentadas em ata, e são repassadas para os dois gerentes da unidade, e em alguns casos, para o Gestor Corporativo.

### 4.4 Diagnóstico do grupo

Notamos, através de visita de campo e entrevistas com alguns membros das equipes, alguns pontos fundamentais para a realização de um plano de desenvolvimento de equipes:

- Não existe definição clara de objetivos;
- Não existe uma exigência formal de performance com indicadores de desempenho e avaliações;
- As equipes apresentam diferentes níveis de comprometimento;
- Há ausência de uma abordagem de trabalho, propósitos comuns e responsabilidade mútua que caracterizam equipes reais.

Com base no modelo apresentado por Katzenbach e Smith, caracterizamos portanto as equipes da empresa-foco como sendo Equipes Potencias.

### 4.5 Planejamento de equipes com foco na estratégia da empresa

A empresa demonstra, embora por meio de várias ações isoladas, que busca uma melhoria de sua performance, e que uma das principais ferramentas para isso é a formação e desenvolvimento de equipes. Porém, a falta de um direcionamento estratégico claro, prejudica a definição de objetivos e indicadores, que por sua vez, dificulta o desenvolvimento das equipes potenciais em equipes reais e de alta performance.

Após classificação das equipes do restaurante, baseados no modelo de Katzenbach e Smith, concluímos que atualmente as equipes encontram-se no nível de equipes potenciais e, portanto, deverão ser orientadas para evoluírem para equipes reais e depois para equipe de alta *performance*.

O planejamento terá o objetivo de organizar os primeiros passos que deverão conduzir as atuais equipes potenciais à evolução. Portanto seguindo os fundamentos que caracterizam equipes reais e equipes de alto desempenho, passamos a seguir as propostas de melhoria das equipes na fase de planejamento.

O primeiro aspecto a ser priorizado é a definição clara de objetivos para cada uma das equipes. Para isso, a gerência deverá sinalizar claramente o que deseja de cada equipe, para que, depois, as equipes estudem e definam claramente os papéis de cada membro e os objetivos a serem alcançados, que deverão ser amplamente compartilhados com todos os membros das equipes.

O segundo passo para nortear o trabalho das equipes é a definição de metas de desempenho, para isto novamente a gerência deverá participar esclarecendo suas necessidades e expectativas, para que, a partir daí, cada equipe estabeleça as estratégias para alcance da performance desejada. Nesse momento, também devem ser estabelecidas as políticas de remuneração e premiação, baseados nos resultados alcançados.

Seguindo, o planejamento deverá fazer um estudo das competências necessárias dos membros das equipes para execução satisfatória das tarefas definidas na estratégia para alcance dos objetivos, e após definidas as competências e o perfil dos membros, deverão ser identificadas possíveis substituições necessárias, ou *gap's* de competência para sugestão de treinamento e acerto da defasagem. O objetivo final é colocar as pessoas certas com as competências certas para execução das tarefas. Nessa fase, também é definido o tamanho da equipe, que determina o número de pessoas participantes do grupo.

O planejamento deverá estabelecer ainda as diretrizes iniciais dos processos de comunicação entre os membros e o grupo, além de estabelecer a estrutura e organização das tarefas, as mesmas deverão ser hierarquizadas e distribuídas, a fim de fornecerem um formato inicial que deverá facilitar o desenvolvimento das tarefas. Também nessa fase deverão ser analisados os recursos disponíveis, e os direcionamentos de gerenciamento da equipe.

#### **4.6 Desenvolvimento e treinamento da equipe**

Em relação ao desenvolvimento e treinamento de equipes, foi constatado que atualmente na empresa existe um esforço e ações muito mais voltadas para o treinamento técnico convencional de pessoal do que para o desenvolvimento de equipes. Porém, a empresa demonstra que reconhece a necessidade de realizar um trabalho voltado para esta área.

Os treinamentos ocorrem na maioria das vezes de forma informal, e os treinamentos formais não são avaliados. A empresa demonstrou que possui uma exigência de performance que justifique a implementação do trabalho em equipes, entretanto, essa implementação ainda encontra-se em um nível precário. Existe um esforço neste sentido, mas, de acordo com os fundamentos mostrados para o desenvolvimento de equipes, é necessário um avanço no sentido da utilização de ferramentas eficazes e métodos de equipes.

Em um primeiro momento, é preciso identificar as competências necessárias para cada uma das quatro equipes. Em seguida, deve ser realizado um mapeamento das competências de cada um dos membros das equipes. Confrontando as competências exigidas para o cargo com as apresentadas pelos integrantes, teríamos então um “norte” para sanar este *gap* de competências por funcionário/equipe.

Com essa técnica, a empresa estaria apta para desenvolver em todos os membros da equipe as competências técnicas e comportamentais necessárias para o trabalho de equipe de alta performance. Mas isso não seria o bastante visto que, para se caracterizar como uma equipe de alta performance não basta ter as competências adequadas (mesmo esta característica sendo um pré-requisito), mas é preciso comprometimento, compartilhamento e compromisso de resultados, valores e desenvolvimento coletivo.

Por isso, uma vez identificado que o foco da empresa é desenvolver equipes potenciais em equipes reais, deve-se em primeiro lugar trabalhar as ferramentas para desenvolver a equipe, que hoje se caracteriza como equipe potencial em equipe real, e em uma próxima

etapa, galgando o nível máximo de equipes, que é o de alta performance, que representa significativo ganho de produtividade.

A FIG. 1 apresenta de forma resumida as ferramentas necessárias para que a empresa desenvolva e explore melhor o potencial de suas equipes de trabalho:

Performance	Estágio da equipe Pré-requisito para a mudança	Ferramentas para avançar ao estágio superior
Moderado	<p>Equipe Potencial</p> <p>Pré-requisito para a mudança:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>Reconhecer que ainda não possui senso de responsabilidade coletiva</p> </div>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Utilizar técnica de Feedback para que os membros da equipe apontem sugestões de melhorias de performance</li> <li>2 – Utilizar técnica de portfólio de desempenho para identificar resultados não satisfatórios/pontos de melhoria</li> <li>3 – Utilizar técnica de empowerment para desenvolver comprometimento com os resultados globais da equipe.</li> <li>3 – Determinar um objetivo mais específico a curto prazo</li> <li>4 – Rever e estabelecer consenso de propósitos, abordagens, produtos e metas em comum.</li> <li>5 – Aumentar o fluxo de comunicação e convívio entre os membros para desenvolver senso de compromisso e responsabilidade partilhada.</li> <li>6 – Expressar constantemente gratidão e alegria por fazer parte da equipe e criar um slogan que a represente.</li> </ol>
Alto	<p>Equipe Real</p> <p>Pré-requisito para a mudança:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>Criar vínculos profundos de comprometimento com o crescimento e sucesso uns dos outros</p> </div>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Utilizar as ferramentas de aconselhamento e confrontação do coaching, para criar na equipe vínculo de interdependência e identificar gap's de alta performance.</li> <li>2 - Aumentar a interação através de eventos externos, e aumentar o convívio dos membros para criar vínculos profundos de compromisso pessoal.</li> <li>3 – Reconhecer e valorizar, perante todos da organização, os resultados alcançados pela equipe.</li> </ol>
	<p>Equipe de Alta Performance</p>	<p>Manter e multiplicar este modelo para todas as equipes reais e potenciais da organização.</p>

FIGURA 1 – Ferramentas a serem aplicadas nos diversos estágios de performance de equipes  
Fonte: Elaborado pelos autores (2009)

Certamente, o êxito da aplicação das ferramentas listadas exigirá um esforço adicional por parte dos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas da empresa, bem como dos Gestores de cada uma das áreas envolvidas. Para tanto, um diagnóstico preciso e a correta utilização dessas ferramentas serão de grande auxílio para que a empresa seja bem sucedida no que tange ao treinamento e desenvolvimento das suas equipes de trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

Desenvolver e treinar pessoas para o trabalho em equipe exige muito esforço, competência, planejamento e motivação das pessoas que identificarem nas equipes, uma alternativa para ganho de performance.

Equipes não nascem porque os dirigentes querem ou alguém assim as nomeiam. Equipes reais precisam de um desafio de performance, de uma identidade e de



comprometimento pelos resultados coletivos, entre outros requisitos que apresentamos neste artigo.

Acreditamos que ferramentas como treinamento, liderança, comunicação, coach, motivação, empowerment e portfólio de desempenho, apresentadas para o desenvolvimento de equipes de alta performance são realmente eficazes, desde que aspectos como cultura da organização, pessoas chaves que interagem com a equipe, e, principalmente o perfil dos membros que irão formar as equipes de trabalho, sejam propícios ao surgimento e desenvolvimento de equipes.

Finalizamos com a percepção de que o trabalho em equipe tem potencial para criar um diferencial para as empresas no contexto atual, e que pode ser proveitoso todo investimento e esforço em prol de desenvolver grupos em equipes, desde que estas equipes representem um ganho significativo de performance.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 209 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. 15. ed. São Paulo: Objetiva, 1995 *apud* REIS, Ana Maria Viegas *et al.* **Desenvolvimento de equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2007. 156p.

KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 434 p.

NADLER, David; GERSTEIN, Marc S. Projetos de sistemas de trabalho de alto desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. In: NADLER, David. **Arquitetura organizacional:** a chave para a mudança. Rio de Janeiro, 1993. 265p. Cap. 5, p. 95-114.

REIS, Ana Maria Viegas *et al.* **Desenvolvimento de equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2007. 156 p.