

O PAPEL DO LÍDER PARA DESENVOLVER UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

THE LEADER'S ROLE TO DEVELOP A HIGH PERFORMANCE TEAM

Claudia Aparecida Di Maio¹ , Delaney Di Maio Neto² , José Luis Gomes da Silva¹ 

RESUMO

A forma de gerir pessoas e processos nas organizações tem sofrido intensas e diversas mudanças na Contemporaneidade, sobretudo, após a pandemia causada pelo vírus SARS-Cov-2. Uma tendência se sublinha: o surgimento de novas formas de condução dos negócios com a finalidade de reduzir custos, alcançar a excelência, aumentar a qualidade e maximizar os resultados. A preparação de um líder é uma ferramenta sine qua non para manter alinhada a missão, a visão e os valores de uma organização, em tempos de intensas mudanças. Empresas que sabem o impacto positivo do líder o valorizam na estratégia da empresa. Dentro deste contexto, o presente artigo objetiva expor como desenvolver uma equipe de alta performance, ambiente no qual o líder, papel fundamental na equipe, realiza uma liderança inclusiva. Em face disto, este artigo faz, também, um recorrido bibliográfico com a finalidade de analisar o papel do líder nas organizações e o desenvolvimento da equipe de alta performance, enfatizando-a como fator promotor do incremento de uma nova cultura nas organizações. De modo que se constata que esta atitude favorece a disseminação das informações e proporciona a liberdade para a participação ativa dos liderados, não só na execução das atividades, como também nas definições de maior relevância como a tomada de decisão, conscientes da importância de sua colaboração para o resultado da equipe confluindo no incentivo à diversidade dos membros e à harmonia do grupo com o estabelecimento de processos conjuntos para dirimir e solucionar problemas.

Palavras-chave: Alta performance. Conflito. Equipe. Líder. SARS-Cov-2.

ABSTRACT

The way of managing people and processes in organizations has undergone intense and diverse changes in Contemporary times, especially after the pandemic caused by the SARS-Cov-2 virus. A trend is underlined: the emergence of new ways of conducting business in order to reduce costs, achieve excellence, increase quality and maximize results. The preparation of a leader is a sine qua non tool to keep an organization's mission, vision and values aligned, in times of intense change. Companies that know the positive impact of the leader value it in the company's strategy. Within this context, this article aims to expose how to develop a high-performance team, an environment in which the leader, a key role in the team, performs inclusive leadership. In light of this, this article also makes a bibliographic tour in order to analyze the role of the leader in organizations and the development of the high-performance team, emphasizing it as a factor that promotes the growth of a new culture in organizations. Thus, it appears that this attitude favors the dissemination of information and provides the freedom for the active participation of the followers, not only in the execution of activities, but also in the most relevant defini-

¹ Universidade de Taubaté- UNITAU

² Universidade Federal da Paraíba- UFPB

Autor Correspondente: Delaney Di Maio Neto
E-mail: ddimaio88@gmail.com

Recebido em 06 de Outubro de 2020 | Aceito em 29 de Novembro de 2021.



tions such as decision making, aware of the importance of their collaboration for the result of the team converging in encouraging the diversity of members and the harmony of the group with the establishment of joint processes to resolve and solve problems..

Keywords: High-performance. Conflict. Team. Leader. SARS-Cov-2.

1 Introdução

O fenômeno da Globalização nunca foi tão palpável, na sociedade hodierna. A pandemia originada pelo vírus *SARS-Cov-2* condensou em realidade uma série de percepções imateriais advindas dessa extrema interdependência entre as sociedades. As consequentes mudanças que envolvem a Contemporaneidade diminuem os espaços físicos, as fronteiras nacionais se liquefazem, as cadeias de produção nacionais se expandem para o internacional, o local torna-se global. Tamanha transformação alcança, também, os mercados exercendo grandes pressões sobre as organizações e, conseqüentemente, sobre os indivíduos.

Neste contexto, os desafios ultrapassam o macroambiente externo e adentram o ambiente interno das organizações atingindo diretamente seus membros, sobretudo, com a demanda pela competição, em períodos de transformações complexas, como o criado pela pandemia. De modo que as intensas pressões próprias do mercado capitalista, pela manutenção de padrões de produção e venda, alcançam uma magnitude única muito superiores àquelas de outros momentos históricos.

Por um lado, para se manterem competitivas, as organizações pressionam pela otimização e inovação, na busca pela efetividade produtiva; por outro lado, seus membros, cada vez mais competidores, incorporam essa lógica nas relações *ad intra* e aplicam-na diariamente entre si. A externalidade desta dinâmica é o conflito, que sem engajamento, conflui na perda de capacidade produtiva, com diversos colaboradores, em estado de esgotamento físico e mental, por não conseguirem lidar com tamanha tensão.

Os conflitos, contanto, são inerentes ao processo humano e podem ser orientados por meio de uma boa comunicação das expectativas. O que confere relevância à temática, já que a equipe precisa ter canais adequados de comunicação entre todos os seus membros para que a dinâmica do conflito possa ser

diagnosticada e sanada da maneira adequada – característica essencial da equipe de alta performance, composta por pessoas engajadas umas com as outras e alinhadas a um objetivo comum. Por isso, as organizações, com verdadeiro ganho competitivo, ao longo do período recente, são as que investiram e seguem investindo em seus colaboradores.

Isto não significa menor exigência, posto que continuam a buscar meios para atingirem suas metas com excelência, tornando-se produtivas com diferenciais competitivos. Trata-se de um enfoque na sinergia e no comprometimento das equipes. Para tanto, a equipe de alta performance conta com uma motriz: o líder.

Diante disto, acrescenta-se aos gestores a necessidade de saber lidar com o principal ativo da organização: seus membros – e os conflitos inerentes a suas equipes – para alinhar tanta diversidade à missão, à visão e aos valores da organização. Neste contexto de tantos desafios, o presente trabalho almeja expor como desenvolver uma equipe de alta performance, ambiente no qual o líder, papel fundamental na equipe, realiza uma liderança inclusiva, solucionando as externalidades dos conflitos através da construção de uma equipe de alta performance.

Para exaurir o objetivo proposto, estrutura-se o artigo da seguinte forma: (i) a presente introdução apresentando o recorte, as justificativas e o objetivo; (ii) o aporte teórico designando o fundamento do tema abordado; (iii) as decisões metodológicas adotadas; (iv) a discussão articulando os conhecimentos práticos à teoria como meio para compor as orientações aos gestores, e, por fim, (v) as considerações finais com indicações e recomendações para pesquisas futuras.

2 Revisão teórica

O aporte teórico constitui a fundamentação do tema apresentando uma revisão da literatura sobre os conceitos que dão forma a esta abordagem: (i)

conflito; (ii) equipe; (iii) líder. O intuito disto é articular os conhecimentos com a prática ao longo da discussão. Embora haja uma grande quantidade de abordagens sobre estes conceitos, a abordagem desenvolvida tem como filtro o conceito aglutinador: equipe de alta performance.

2.1 O conflito e o líder na equipe

Os conflitos são inerentes à sociedade humana, como um fenômeno da racionalidade do indivíduo. São importantes instrumentos para o desenvolvimento humano. Apesar de um fenômeno evidente, não é de definição concisa e simples (Mcintyre, 2007). No entanto, é preciso estabelecer a coordenação ante as situações de conflito de modo a alcançar um desempenho efetivo, uma vez que por serem inerentes à humanidade, existirão em todo e qualquer lugar em que o indivíduo esteja situado. As empresas são um dos principais ambientes de interação humana, na qual o conflito é inevitável.

Ao debater as origens do conflito dentro das organizações, Martinelli (2002) reforça o caráter inerente do conflito às organizações como um desdobramento do papel desempenhado pelo indivíduo. Já Williams *et al.* (2011) distinguem esse caráter, quando estabelecem como a origem dos conflitos, nas organizações, três contextos: (i) quando o líder viola as expectativas de um subordinado; (ii) quando um subordinado rompe com as expectativas de um líder, e (iii) quando um colega de equipe infringe expectativas de um par. Essas expectativas são, sobretudo, aquelas não compreendidas, discutidas ou solucionadas.

Um das maneiras mais comuns nas quais os líderes de equipe quebram as expectativas de seus subordinados são: (i) não outorgarem nenhuma autonomia na tomada de decisão; (ii) tomarem decisões sem solicitar a opinião de seus subordinados e não lhes comunicarem o motivo de tal decisão; (iii) consentirem que alguns de membros de equipe trabalhem menos sem tomar nenhuma providência; (iv) não agradecerem, valorizarem ou recompensarem um trabalho bem feito; (v) tratarem os subordinados como se estes não tivessem uma vida fora da organização e que, por vezes, a precisam priorizar (Carvalho, 2015; Williams *et al.*, 2011).

Os conflitos dos subordinados com seus líderes acontecem quando: (i) atrasam-se para as reuniões ou não entendem o que lhes foi solicitado; (ii) não estão comprometidos com os planos e prioridades do líder; (iii) não realizam as atividades dentro do prazo atrasando e comprometendo toda a equipe; (iv) omitindo a existência de problemas para que ele não seja pego de surpresa (Williams *et al.*, 2011).

As formas mais comuns de colegas de trabalho violarem as expectativas de seus pares induzindo aos conflitos são: (i) não dividir os recursos; (ii) não dividir os créditos por um trabalho bem executado; (iii) deixando de responder as mensagens ou e-mails com rapidez (Williams *et al.*, 2011).

Em suma, a ausência de comunicação é a origem das principais causas de conflitos. Todavia, o tratamento do conflito permite através das divergências estimular os canais para a síntese na solução ótima de acomodação (Carvalho, 2015; Sobral & Capucho, 2019). Sem embargo, o conflito para existir precisa ser reconhecido e resultar na incompatibilidade entre as partes, para então resultar em algo positivo capaz de atingir um novo valor comum (Mcintyre, 2007).

O conflito como processo dinâmico demanda a criação de condições para serem solucionados. A ação mais efetiva, na relação com a frustração, para dirimir potenciais conflitos é a boa comunicação das expectativas. Porquanto, aprender a gerir conflitos significa estabelecer vias de comunicação entre todos os membros da equipe – característica essencial da equipe de alta performance. Posto que através desta situação de negociação, as equipes de alta performance podem definir seus objetivos, tomar decisões, controlar os conflitos e, então, resolver seus problemas em uma atmosfera de incentivo e otimismo verso as suas metas.

A realidade do conflito nas organizações ocorre dentro de um ambiente ainda mais específico e interdependente: as equipes. Essa construção social humana é o instrumento empresarial mais efetivo para alcançar o sucesso. Neste contexto, Kaspary e Seminotti (2012) entendem equipe como constituída pela presença do subjetivo em interdependência do pensamento sistêmico. Weber e Grisci (2013) caracteri-

zam o conceito como um ambiente em que pessoas agem sinergicamente em busca do benefício comum.

Na definição de Finamor *et al.* (2015), há um enfoque no objetivo, assim como Weber e Grisci (2013), para eles, equipe é um grupo de pessoas que trabalham juntas com vistas a alcançarem um objetivo comum. Contudo, outros autores, como Moscovici (1991), acentuam o *problem-solving*, de modo a classificá-la como: “um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento” (Moscovici, 1991, p. 5).

Como consequência, os indivíduos que formam a equipe realizam um esforço em conjunto para obterem um resultado e chegam ao objetivo em comum e estes podem ter fracassos e vitórias que são de responsabilidade de todos os envolvidos. Para se obter uma equipe eficaz faz-se necessário que as diferenças e conflitos sejam resolvidos e os membros possam, assim, sentir-se parte integrante do processo. O que sublinha a importância do perfil da liderança, no âmbito da equipe de alta performance.

Lauter (2015), em concordância com Williams *et al.* (2011), acentua a faceta do líder como motriz da equipe de alta performance. O autor denomina o líder da equipe de alta performance como agente contributivo “que provoca o raciocínio, a emoção e os desejos de seus liderados de forma inteligente e proposital para conseguir comportamentos e realizações sempre melhores” (Lauter, 2015, p.14), para isso, o líder precisa desenvolver habilidades internas que o permitam moldar a equipe na forma almejada.

O líder deve possuir, segundo Adair (2000), algumas qualidades como: entusiasmo, integridade, firmeza, imparcialidade, zelo, humildade e confiança. Já Ferreira (2015) sublinha a atividade-fim da liderança e afirma que um líder deve entender que sua principal atividade é conduzir o seu grupo de colaboradores a atingir os resultados de forma ordenada e eficiente. O líder, porquanto, não consegue trabalhar sozinho na obtenção de resultados, senão esvairia seu papel, porque uma equipe produtiva precisa estar alinhada em todas as suas dimensões para a obtenção de resultados.

Na visão de Finamor *et al.* (2015), existem sete competências inerentes à função de liderança, são

elas: (i) inovar em processos; (ii) planejar e monitorar; (iii) delegar atividades e responsabilidades; (iv) gerir processos motivacionais; (v) comunicar-se de maneira eficaz; (vi) estimular a prática do *feedback*; (vii) ter escuta empática.

Assim, diante das mudanças que ocorrem nas organizações exige-se de quem conduz as atividades agir com criatividade, motivo pelo qual a inovação se torna mais do que um diferencial, e passa a ser uma demanda. O planejamento, também, é uma atividade constante na rotina da liderança que se desenvolve acompanhada do controle e da execução dos planos.

O líder, também, precisa identificar em sua equipe as aptidões de cada qual, de modo a conceder as atribuições adequadamente. Delegar responsabilidades para desenvolverem as tarefas e deve delegar aos escolhidos a responsabilidade de desenvolverem as tarefas para que as metas sejam alcançadas. Ao passo, que lhe cabe manter a equipe motivada e não deixar passar eventuais estados de satisfação, comprometimento, frustração dentre outros fenômenos psicológicos que caracterizam a relação que se tem no ambiente de trabalho.

Comunicar-se de maneira eficaz é fundamental para que o processo seja eficaz. A comunicação de qualidade é objetiva e nítida, que se associa ao *feedback* – ferramenta essencial para o crescimento saudável e gestão da equipe. O líder deve estar preparado para ouvir críticas e recomendações, bem como novas ideias de seus colaboradores.

Se é preciso lançar mão do *feedback*, também é indispensável a escuta empática – talvez, o primeiro papel do líder, uma vez que escutar é detectar necessidades e criar empatia. Porque o líder só é eficaz quando ouve o problema e se compromete com o liderado com a resolução do que foi solicitado. Porquanto, é ingente que o líder tenha a habilidade de orientar, acompanhar e garantir que os colaboradores de sua equipe tenham sucesso nas atividades que executam. É sua função entender, motivar, inspirar seus colaboradores para que possam ser uma equipe excepcional (Ferreira, 2015).

Em síntese, o líder é um agente de mudança e transformação ao delegar responsabilidades à sua equipe, permitir uma comunicação aberta, incentivar

a colaboração e a ajuda mútua entre os membros e até ao estimular as diferenças de opinião, como fator de ganho para a organização que culmina em “ajudar a desenvolver a equipe de forma que seus membros se sintam responsáveis pelo trabalho conjunto para atingir metas comum” (Dyer & Dyer, 2011, p. 65).

Há uma distinção basilar, sem embargo, a ser realizada sobre o papel do líder dentro das organizações. Isto é, existe uma diferença de papéis e habilidades entre o líder e o gerente. O líder é aquele que deve inspirar crescimento, progresso, desenvolvimento e ações positivas de seus liderados. O gerente é o profissional administrador que pode ou não ser líder.

Liderar, conforme Hersey e Blanchard (1986), é um conceito mais amplo. Para os autores, a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais (Hersey & Blanchard, 1986).

Ainda, na visão desses mesmos autores, o líder exerce influência sob seus liderados com intuito de alcançar determinados objetivos. Ou seja, o líder orienta a equipe ao objetivo quando delega funções, auxilia e entusiasma o grupo (Hersey & Blanchard, 1986). Para isto, é necessário estar aberto a ouvir cada um dos seus liderados para estabelecer uma relação de confiança, base de um ambiente harmônico, cujo resultado é englobar a todos como parte inerente dos processos.

O gerente desenvolve a função administrativa com o dever de desenvolver a liderança concomitantemente. Trata-se de uma tarefa complexa, que se realiza através da experiência que se obtém com o tempo, muitas vezes, errando e acertando nas tomadas das decisões. Hersey e Blanchard (1986, p. 331) sublinham que “embora as mudanças façam parte da vida, para serem eficazes os gerentes não podem mais contentar-se com deixá-las acontecer. Têm que ser capazes de desenvolver estratégias para planejar, dirigir e controlar as mudanças”.

Na visão de Fortes (2017), o gerente é aquele que mantém o foco em administrar a estrutura e os sistemas da empresa, diferente já do líder, que é aque-

le que busca soluções para possíveis problemas no futuro. Mas, gerente ou líder, os profissionais necessitam ter vocação no que realizam e desempenhar sua liderança e gerência com moderação, inovação e resultados.

Com isso, no Quadro 1, é possível verificar de maneira sucinta a diferença entre líder e gerente:

Quadro 1 – Diferenças entre os conceitos de líder e gerente.

Líder	Gerente
São respeitados	São obedecidos
Facilitam a mudança	Buscam o controle
Ampliam o futuro	Olham para o dia-a-dia
Buscam novas alternativas	Exigem que as pessoas façam algo
Geram o compromisso sincero	Controlam para obter a obediência
Desenvolvem pessoas e grupos	São dependentes de procedimentos
Querem desafios	Querem segurança e estabilidade
Ouvem e fazem-se ouvir	Donos da voz mais alta
Apelam para os valores, incentivando as pessoas a quererem algo	Obtém resultados através das pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

3 Métodos

Para a realizar este estudo adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica com a finalidade de agregar maior familiaridade com o tema abordado e estabelecer uma base comum para compreensão do fenômeno. Este procedimento conflui em coletar as informações de livros, revistas, trabalhos acadêmicos, tendo como critério a inclusão da perspectiva de diversos autores a respeito do assunto para corroborar o pressuposto que gerou a pesquisa (Rampazzo, 2005; Treinta *et al.*, 2014).

Um processo progressivo e criterioso que respondia às questões originadas do objetivo: expor como desenvolver uma equipe de alta performance, ambiente no qual o líder, papel fundamental na equipe,

realiza uma liderança inclusiva, solucionando as externalidades dos conflitos através da construção de uma equipe de alta performance. O diferencial disto foi a experiência de mercado dos atores incluída no debate sobre a questão permitindo o complemento de lacunas para o desenvolvimento da pesquisa em ambiente tão volúvel como o enfrentado durante a pandemia causada pelo vírus *SARS-Cov-2*.

4 Discussão

Com o frenesi das mudanças do mundo hodierno, especialmente, sob os auspícios da pandemia, as organizações foram obrigadas a se adaptarem rapidamente para se manterem competitivas. Num ambiente cada vez mais dinâmico, a sociedade ocidental moldada no modelo de produção capitalista traz para dentro das organizações, ainda, valores como o individualismo e o *self-made man* – conceito do imaginário capitalista sobre o valor do mérito individual – que geram alguns desajustes como a concorrência interna intrusiva na busca pelo sucesso profissional.

Contudo, o conceito do *self-made man* é, atualmente, ultrapassado e contribui pouco com as organizações. Em substituição, o trabalho em equipe integrada e fundada na diversidade tem engendrado muitos mais frutos em concordância com a dinamicidade e os desafios, que as organizações atuais estão submetidas.

Motivo pelo qual as organizações buscam alterar o ambiente interno, através de novos modelos administrativos de gerenciamento de processos e de desenvolvimento de produtos, calcados no relacionamento humano. Para tanto, as organizações passaram a primar treinamentos para seus gerentes para alçar a tais funções aqueles dotados das competências de liderança para que entendam a importância do trabalho uno em prol do objetivo comum.

Essa mudança sublinha a liderança como um dos elementos fundamentais para que uma organização tenha sucesso. O líder ganha a legitimidade institucional para influenciar sua equipe em favor dos objetivos estabelecidos, porque as organizações desejam, assim, que essa filosofia de trabalho em equipe seja estendida aos seus liderados. Posto que, diante da velocidade das mudanças sociais e do desenvol-

vimento tecnológico, somente o investimento em capital humano é capaz de dar às empresas o que estão buscando: ter equipes de alta performance que possam adaptar-se flexível e agilmente conforme as demandas necessárias, que contribuam como diferenciais competitivos.

O presente estudo versa sobre as características do líder moderno e como a busca pelo conhecimento é essencial para capacitá-lo para formar uma equipe de alta performance. Ter uma equipe de alta performance é um desafio inerente à função do líder, que, por sua vez, exige desenvolver algumas habilidades.

O verdadeiro líder organizacional – aquele que funde as funções de gerência e liderança – delega funções, estabelece objetivos claros e adaptados à diversidade da equipe capaz de estimular a todos a alcançarem as metas individuais e coletivas. Para tanto, uma relação de confiança é essencial para uma equipe, que é precedida da capacidade do líder de ouvir cada um de seus liderados de modo individual, criando um ambiente harmônico no qual todos se sintam partes do processo.

Em síntese, a equipe de alta performance é composta pelo gerente – profissional que tem a função administrativa – que tem as competências de liderança desenvolvidas. Tarefa exigente e árdua que é possível através da experiência que se obtém com o tempo, inclusive através de decisões equivocadas tomadas ao longo da sua carreira, que são complementadas pelas decisões corretadas advindas dos aprendizados.

Aquele que mantém o foco em administrar e estruturar os sistemas da empresa que, diante dos conflitos da equipe, consegue desarmar as desavenças entre os colaboradores para que construir a harmonia no departamento é o líder. Porque ao garantir que a rotina de negócios da empresa seja alcançada, os resultados são consolidados.

Com este artigo salienta-se a demanda ingente das organizações atuais por formar equipes de alta performance para o desenvolvimento da organização. As empresas precisam investir em suas equipes, nas quais o líder tem papel fundamental para que os colaboradores se desenvolvam. Porque as competências do líder, isto é, ser inclusivo, ter a habilidade de

comunicação, saber ouvir seus liderados, dar segurança e confiança a equipe, destacar-se pelo comportamento ético respeitando as diversidades são condições *sine qua non* para as organizações.

Ou seja, quando houver conflitos dentro da equipe, o líder precisa estar preparado para saber lidar com a situação, precisa ter a capacidade para entender o que levou a essa situação e após tal, buscar solucionar dentro da própria equipe essas diferenças. Porque uma equipe de alta performance é calcada na confiança que o colaborador tem de desenvolver suas atividades para atingir suas metas e consciente que ele soma diretamente ao coletivo em busca do objetivo comum. Um ambiente, em que seus membros possuem elevada competência e um grande comprometimento com toda a equipe.

As pessoas que compreendem a equipe de alta performance são as que possuem em comum a missão, a visão e os valores, da organização, ao mesmo tempo que possuem virtudes, diversidade e pluralidade de conhecimentos, habilidades, bagagens, conceitos e ideias para estabelecer objetivos, tomarem decisões e controlarem os conflitos de modo a resolverem os seus problemas em uma atmosfera de incentivo e otimismo para atingir suas metas num ambiente harmonioso. Bem como, proporcionar um ambiente em que seus colaboradores possam expor suas ideias para desenvolver suas habilidades e alcançarem um objetivo comum.

4.1 Como ser um líder inclusivo

Os líderes inclusivos não realizam as atividades para os seus colaboradores, ele os capacita, em uma via de mão dupla, para atingirem os objetivos pessoais e da equipe (Públio, 2019). A liderança inclusiva busca assegurar que todas as pessoas da equipe sejam tratadas de maneira igual, envolvendo-as de forma que se sintam seguras e inspiradas, em suas diferenças. Esse tipo de atitude na equipe colabora para sua melhor *performance*.

Os membros da equipe com uma liderança inclusiva desenvolvem uma maior confiança e lealdade ao líder. Ações importantes para a construção de vínculos. Para isso é de suma importância que o líder inclusivo tenha habilidade de comunicação e influência – saber ouvir e expressar. Segundo Moraes (2017), as

equipes se espelham em seus líderes, os quais devem ter um comportamento ético e de respeito às diversidades, pois uma organização não é uma máquina e sim um organismo vivo constituído de pessoas.

O líder precisa estar aberto às novas ideias para a multiplicidade de talentos e opiniões observando atentamente os pontos de vista, especialmente os que são divergentes do seu. Pois uma ideia incommon, proveniente de uma sugestão da equipe, pode se transformar em uma grande inovação através de um espaço de respeito, de diálogo e intensa comunicação entre os membros da equipe.

O líder inclusivo é, sinopticamente, aquele que tem empatia pelos seus colaboradores, que ouve atentamente, sem julgamentos ou preconceitos. Porque a empatia cria uma forte conexão entre o líder e seus liderados, respeita as diferenças e cultiva laços de confiança. (Moraes, 2017). Um ambiente colaborativo e inclusivo gera um forte engajamento entre o líder e sua equipe trazendo um novo olhar para uma cultura inclusiva.

4.2 Como administrar os conflitos nas equipes?

Um dos desafios mais comuns a se encontrar nas equipes é o gerenciamento das diversidades, dos conflitos e das hostilidades. De acordo com Dyer e Dyer (2011), às vezes, os conflitos e as hostilidades são tão grandes que alcançam proporções complexas a ponto de pessoas que necessitam trabalhar juntas e não se falarem.

Uma das formas de se entender o conflito é através da teoria das personalidades conflitantes. A personalidade de uma pessoa – a experiência de vida, suas atitudes, seus valores, seus sentimentos, suas necessidades – é tão diferente da outra que não conseguem se entender, não conseguem trabalhar de forma harmonizável.

Para compreender o conflito, primeiramente, há que enxergá-lo como uma decorrência da violação de expectativas (Dyer & Dyer, 2011). Se em um determinado comportamento há a violação das expectativas de uma das partes, conseqüentemente, esta passa a ter reações negativas. Por outro lado, as expectativas devem ser claramente esclarecidas, entendidas

e atingidas pelos membros que deverão trabalhar juntos na equipe. Pois, caso isto não seja alcançado, um ciclo de expectativas violadas pode ser acionado com sentimentos negativos que se consolidam em hostilidade.

O fim desse processo de destruição é a atitude *sub specie bono* de pessoas que sabotam, prejudicam e punem umas às outras de diferentes maneiras, ao invés de almejarem trabalhar de maneira colaborativa pelo objetivo comum da equipe (Dyer & Dyer, 2011). Porquanto, entender que as pessoas quando trabalham em equipe possuem expectativas em relação a si próprias, ao líder e aos membros da equipe é condição primordial para conquistar uma equipe de alta performance.

As expectativas das pessoas, em relação às outras podem ser descritas em termos de o que deve ser feito, quando deve ser feito e como deve ser feito. As pessoas normalmente concordam com as condições relativas ao que, mas as expectativas nos outros dois aspectos costumam ser violadas com mais frequência – isto é, as expectativas sobre quando as ações devem ser conduzidas e como (Dyer & Dyer, p. 130).

Se as expectativas não forem compreendidas, conversadas e solucionadas, conflitos são gerados. Para se formar uma equipe de alta performance, os conflitos precisam ser resolvidos e todos os membros precisam saber como trabalhar com as diferenças, conscientes de que podem juntos colaborar para o crescimento do grupo e o atingimento dos objetivos que são comuns a todos.

4.3 Como obter uma equipe de alta performance?

Equipes de alta performance são aquelas formadas por colaboradores cujas competências, *know-how* e atitudes lhes permitem alcançar as metas da equipe. Por isso, as empresas, além de “buscarem programas de treinamentos e desenvolvimento com o uso de ferramentas técnicas para o aprimoramento profissional” (Finamor *et al.*, 2015, p. 89), precisam considerar treinamentos que compreendam também o uso da diversidade dos membros que as compõe.

Pautada pela confiança que cada colaborador tem de si ao desenvolver sua atividade, a equipe de alta

performance promove a realização profissional e a conquista das metas individuais em colaboração às coletivas. A partir disto, alcança-se um desempenho altamente positivo, conforme complementam os autores Dyer e Dyer (2011, p. 23): “os membros definem metas, tomam decisões, comunicam-se administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus objetivos”.

Na visão de Betti (2011), a equipe de alta performance é aquela na qual os membros possuem elevada competência e um profundo grau de comprometimento. São pessoas realmente alinhadas, com valores, metas, visão e empenho comuns. E, ao mesmo tempo possuem virtudes, diversidade e pluralidade de conhecimentos, habilidades, bagagens, conceitos e ideias.

Para construir uma equipe de alta performance, sobretudo, em tempos desafiantes, como o originado pela pandemia de Covid-19, faz-se necessário que os indivíduos busquem por melhores realizações pessoais a cada momento do dia, numa simbiose entre sua inteligência e sua emoção. Ou seja, “profissionais comprometidos, empreendedores, que participam da construção de realizações excepcionais nas equipes em que trabalham” (Ferreira, 2015, p. 57).

Na visão de Dyer e Dyer (2011), há alguns fatores – os quatro C’s (Figura 1) – que são determinantes para se obter uma equipe de alta performance. Esses fatores estão representados na Figura 1 sendo: (i) o Contexto da Equipe; (ii) a Composição da Equipe; (iii) as Competências da Equipe; (iv) as Habilidades da Equipe para a gestão de mudanças (*change*).

Figura 1 – Os 4 C’s do desenvolvimento da equipe de alta performance



Fonte: Dyer e Dyer, 2011, p. 24.

De forma que, dentro de uma cultura de aprendizagem contínua, equipes de alta performance são caracterizadas por adotar alguns procedimentos como: (i) estabelecer objetivos mensuráveis de desempenho da equipe e que sejam claras e convincentes; (ii) permitir que os membros da equipe entendam que o que o trabalho em equipe eficaz é de suma importância para alcançarem as metas; (iii) implementar sistemas de recompensas que valorizem o desempenho da equipe (mais do que o desempenho individual); (iv) excluir os obstáculos ao trabalho em equipe que normalmente as estruturas organizacionais formais podem gerar; (v) favorecer uma cultura organizacional que apoie as condutas e procedimentos voltados ao trabalho em equipe, ou seja, os membros da organização necessitam entender que o sucesso é baseado na colaboração eficaz (Dyer & Dyer, 2011).

5 Conclusão

Ao longo do tempo, os objetivos corporativos se modificam devido às novas tendências mundiais. Com a globalização e as grandes mudanças tecnológicas que vivenciamos, as organizações para se manterem competitivas buscam a excelência de seus serviços através do aumento da rentabilidade e principalmente da sobrevivência no mundo dos negócios. Com a pandemia de Covid-19 originada pelo vírus *SARS-Cov-2*, essas mudanças ocorreram com mais celeridade e intensidade. Além das usuais exigências, as organizações passaram a demandar alta adaptabilidade, uma vez que ela se tornou realidade para todos, inclusive o ambiente corporativo, como uma demanda por nova maneira de trabalhar e viver.

O cenário levou as empresas a se reinventarem para sobreviver às transformações ao que o mercado foi submetido. Isto tornou o mercado ainda mais competitivo, com uma nova dinâmica, mantendo as grandes pressões sobre os indivíduos, porém, em diferentes dimensões, isto é, tanto pública quanto privadamente. Neste contexto, as organizações pressionadas por tanta mudança, em tão pouco espaço de tempo, transmitem aos seus membros a necessidade de adaptabilidade.

Para atingir tais objetivos, sinergicamente, as organizações buscam profissionais capacitados que

possam fazer a diferença, no ambiente de trabalho, a fim de obter uma equipe de alta performance, com foco na excelência de seus serviços, que possam levar a sua equipe a ter comportamentos e realizações sempre melhores. Um líder que está aberto a novas sugestões aceita novas ideias mesmo que divergentes da sua, posto que uma ideia incomum pode se transformar em uma grande inovação que todos possam vir a sair ganhando. Portanto, o líder é essencial para as empresas ao valorizar a equipe, delegar atividades, ouvir cada um para entender suas necessidades, buscar o relacionamento interpessoal, gerir os conflitos e levar a equipe a alcançar o objetivo que é comum a todos.

Ser líder-gerente não é uma tarefa simples, especialmente, quando desafios ingentes se apresentam, sob a forma de contingência externa, como o caso da pandemia. Envolve desenvolver a habilidade de gerir pessoas e administrar conflitos, trabalhar com seres humanos que possuem características e personalidades diferentes. Portanto, agradar à expectativa de todos a todo momento não será possível. É de grande relevância que os liderados confiem em seus líderes para que possam juntos trabalhar com as diferenças na busca de atingir objetivos que são comuns a todos.

Do presente estudo depreendemos que é necessário que o líder tenha uma visão clara da situação, tenha em mente o objetivo a ser atingido, saiba delegar as atividades e que tenha atributos de negociação e comunicação que facilitem mais na mobilização do que a imposição, que saiba ouvir e trabalhar com as diversidades procurando se adaptar as diferentes situações para que possam atingir as metas determinadas pela organização. Ou seja, que permita que seus liderados possam conquistar as metas individuais em colaboração àquelas coletivas.

E, que para se obter uma equipe de alta performance os membros juntamente com seus líderes definem as metas, comunicam-se, trocam ideias, respeitam as diferenças, solucionam problemas, além de serem conhecedores de suas próprias forças e fraquezas, possuindo a competência de modificar, de transformar quando necessário. Os membros da equipe de alta performance são aqueles que tomam

as decisões, administram os conflitos, realizam suas atividades atingindo metas individual e coletivamente para alcançar um desempenho consistente.

E, que mesmo diante de um cenário de pandemia se faz necessário que os indivíduos busquem se realizar a cada dia, diante de tudo que lhe é apresentado levando em consideração que é um ser inteligente que possui emoções. Profissionais comprometidos são os que participam da construção do seu trabalho alinhados com a missão, com a visão e com os valores da organização que se consolidam em seus objetivos gerais e suas metas.

Referências

- Betti, S. (2011). *Formando equipes de Alta performance*. Endeavor. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/equipes-de-alta-performance-como-chegar-la/>> Acesso em 20 jun. 2020.
- Carvalho, E. (2015). *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: Editora FGV
- Dyer, W.; DYER, J. (2011). *Equipes que fazem a diferença (Team Building)*. São Paulo: Editora Saraiva
- Ferreira, L. (2015). *Construindo Equipes de Alta performance. Melhorando comportamentos e resultados*. Rio de Janeiro: Editoria Qualitymark
- Finamor, A. et al. (2015). *Construção de Equipes de Alto Desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV
- Fortes, A. (2017). *Você é melhor gerente ou líder?* Disponível em: <<https://www.alexandrefortes.com.br/voce-e-melhor-gerente-ou-lider/>> Acesso em 26 jun. 2020.
- Hersey, P.; Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores. A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária
- Kaspar, M.; Seminotti, N. (2012). Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 2, p. 15-43
- Martinelli, D. (2002). *Negociação Empresarial: Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica*. São Paulo. Editora Manole
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. *Análise psicológica*, v. 25, n. 2, p. 295-305
- Moraes, C. (2017). *Três dicas para ser um líder inclusivo*. Disponível em: <<https://crismoraes.com.br/3-dicas-para-ser-um-lider-inclusivo/>> Acesso em 26 jun. 2020.
- Moscovici, F. (1991). *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: Atlas
- Públio, A. (2019). *Liderança inclusiva: 6 aspectos de um líder inclusivo*. Disponível em: <<https://angelopublico.com.br/blog/lideranca-inclusiva>> Acesso em 27 jun. 2020.
- Rampazzo, L. (2005). *Metodologia científica*. São Paulo: Edições Loyola
- Sobral, S.; Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 27, p. 33-54
- Treinta, F. et al. (2014). Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. *Production*, v. 24, n. 3, p. 508-520
- Weber, L.; Grisci, C. (2013). Conexões entre trabalhadores: alternativas para além do discurso hegemônico de grupos e equipes. *Organização & Sociedade*, v.20, n.65, p. 207-224
- Williams, C. et al. (2011). *MGMT*. Toronto: Cengage Learning