

Matheus Monteiro Gonçalves Marinho^{1*}

ORCID: 0000-0002-6743-7667

Maria Lucia Costa de Moura²

ORCID: 0000-0002-0700-9564

Rebeca de Mendonça Kontoyannopoulos³

ORCID: 0000-0002-1086-1600

¹Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, Brasil.

²Universidade Paulista. São Paulo, Brasil.

³Faculdade São Camilo. Rio de Janeiro, Brasil.

*Autor correspondente: E-mail: matheus_enf@hotmail.com

Resumo

Objetivou-se conhecer os principais conceitos teóricos sobre equipes de alta performance e analisar o papel do líder como construtor e avaliador de desempenho. Está fundamentado no método bibliográfico, vai mostrar que, embora seja indiscutível a relevância do líder, não existe um modelo de liderança que seja tão mais eficiente que outro, mas sim, que a eficácia do estilo do líder depende do estímulo utilizado, da situação apresentada, com quais perfis de equipes e em qual ambiente. Devido à competitividade empresarial, a formação de equipes de alta performance e um líder capaz de desenvolvê-la ganha destaque no cenário global, desta maneira, é fundamental compreender as vantagens que essas equipes podem proporcionar a organização, o líder e equipe são essenciais para aumentar a produtividade, porém, é necessário que seus integrantes sejam comprometidos com as metas, tenham um relacionamento sinérgico e apliquem conjuntamente suas competências.

Descritores: Equipes de Administração Institucional; Análise e Desempenho de Tarefas; Liderança; Análise do Comportamento Aplicada; Inteligência Emocional.

Como citar este artigo:

Marinho MMG, Moura MLC, Kontoyannopoulos RM. A influência do líder na formação de equipe de alta performance: uma revisão bibliográfica. Glob Clin Res. 2022;2(1):e20.

Editor Chefe: Caroliny dos Santos Guimarães da Fonseca

Editor Executivo: Kátia dos Santos Armada de Oliveira

Submissão: 07-09-2021

Aprovação: 21-10-2021



Abstract

The aim was to know the main theoretical concepts about high performance teams and to analyze the role of the leader as a builder and evaluator of performance. It is based on the bibliographic method, it will show that, although the relevance of the leader is indisputable, there is no leadership model that is so much more efficient than another, but rather that the effectiveness of the leader's style depends on the stimulus used, the situation presented, with which team profiles and in which environment. Due to business competitiveness, the formation of high performance teams and a leader capable of developing it gains prominence in the global scenario, in this way, it is essential to understand the advantages that these teams can provide to the organization, the leader and the team are essential to increase productivity, however, it is necessary that its members are committed to the goals, have a synergistic relationship and jointly apply their skills.

Descriptors: Institutional Management Teams; Task Performance and Analysis; Leadership; Applied Behavior Analysis; Emotional Intelligence.

Resumén

El objetivo fue conocer los principales conceptos teóricos sobre los equipos de alto rendimiento y analizar el rol del líder como constructor y evaluador del desempeño. Se basa en el método bibliográfico, mostrará que, si bien la relevancia del líder es indiscutible, no existe un modelo de liderazgo que sea tanto más eficiente que otro, sino que la efectividad del estilo del líder depende del estímulo utilizado, la situación que presenta, con qué perfiles de equipo y en qué entorno. Debido a la competitividad empresarial, la formación de equipos de alto desempeño y un líder capaz de desarrollarlo cobra protagonismo en el escenario global, de esta manera, es fundamental comprender las ventajas que estos equipos pueden brindar a la organización, al líder y al equipo. Son esenciales para incrementar la productividad, sin embargo, es necesario que sus integrantes estén comprometidos con las metas, tengan una relación sinérgica y apliquen de manera conjunta sus habilidades.

Descriptorios: Equipos de Administración Institucional; Análisis y Desempeño de Tareas; Liderazgo; Análisis Aplicado de la Conducta; Inteligencia Emocional.

Introdução

Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança. É um tipo de liderança informal. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal.

Uma grande qualidade de um líder eficaz é saber conquistar o respeito da equipe através da influência, não pela sua posição, e sim pela sensibilidade do que é adequado e ético, pelo seu exemplo. O estilo de liderança segundo o qual todos são tratados de forma adequada sempre cria uma sensação de segurança. Isso é extremamente construtivo e um grande fator de satisfação no ambiente de trabalho.

Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito têm muito mais eficácia do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado e sim uma autoridade que deve ser dividida. O sucesso de uma equipe depende, grande parte, de um bom trabalho de seu gestor, pois a equipe só terá bons resultados se o líder souber conduzir de forma correta seus subordinados. O gestor que visa obter uma liderança de sucesso precisa conhecer de perto as necessidades, o grau de interesse e anseios de cada colaborador. Como a motivação é individual,

o gestor deve saber mobilizar a equipe. Inúmeras são as competências que o gestor deve desenvolver para manter seus colaboradores satisfeitos e engajados na organização. Atitudes éticas, respeito e lealdade são elementos essenciais que devem prevalecer no ambiente profissional. O líder deve ter consciência que ele está em um cargo de liderança não para ser servido, mas para servir como exemplo e inspiração aos seus liderados.

A relação entre o desenvolvimento de líderes e o futuro das empresas está intimamente relacionada e a concorrência por estes talentos tem se intensificado nos últimos anos, principalmente por perfis com ampla variedade de competências. Diante deste cenário, fica evidente a importância do papel do líder dentro das organizações, bem como, a relevância deste no desenvolvimento das equipes de alto desempenho frente aos complexos desafios dos negócios atuais.

De acordo com os estudos Robbins, as equipes representam uma ferramenta atual e compatível com as atuais necessidades organizacionais de atender a clientes cada vez mais inconstantes e exigentes, diante do atual e competitivo cenário empresarial^{1,2}.

Considerando as equipes como base das mudanças estruturais nas organizações e as indicações de que o trabalho em equipe tem se tornado uma constante e uma realidade nas empresas, o presente estudo tem por objetivo conhecer os principais conceitos teóricos sobre equipes de alta performance e o papel do líder como construtor e



avaliador de desempenho e na especificidade analisar as ações que vem sendo criadas pelos líderes para formação de uma equipe de alta performance.

Conduzir equipes na obtenção de melhor desempenho não é tarefa fácil, mesmo quando se podem reunir os melhores talentos individuais. Não obstante, o emprego tem deslocado o foco de um trabalho individual em um posto específico para o trabalho coletivo³.

De acordo com o estudo, o cenário é de mudanças e as empresas estão buscando, nas estruturas mais flexíveis, subsídios para atingir patamares competitivos⁴.

Metodologia

Para obtenção de conhecimento científico, se faz necessário conhecer as construções mentais que possibilitem alcançar os objetivos almejados.

A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica, porque foram utilizadas referências teóricas publicadas em livros e outros documentos como artigos, acerca do assunto. Foram utilizados livros, artigos científicos, incluindo revisões de literatura, teses e dissertações⁵.

A delimitação temporal é o período em que o fenômeno a ser estudado será circunscrito. Podemos definir a realização da pesquisa situando nosso objeto no tempo presente, ou recuar no tempo, procurando evidenciar a série histórica de um determinado fenômeno⁶.

O instrumento contemplou os dados: periódico de publicação, autores, e ano de publicação. A seleção baseou-se na semelhança dos assuntos ao objetivo deste trabalho, desconsiderados aqueles que, apesar de revelarem-se no resultado da busca, não abordavam o assunto e não condizem com o escopo da pesquisa.

Resultados

As equipes de alto desempenho são aquelas que ultrapassam as fronteiras tradicionais pelos resultados alcançados. Seus membros possuem expectativas elevadas e, por isto, funciona como estímulos motivadores para a alta performance. Buscam padrões de desempenho extremamente altos, e desta forma seus integrantes precisam ter competências, habilidades e atitudes que correspondam aos propósitos da equipe. As condições ambientais e a ausência de muitos recursos podem afetar o desempenho, porém uma equipe de alta performance supera todas as dificuldades ambientais⁷.

As experiências pessoais e profissionais têm uma participação fundamental na maturidade das pessoas, pois interagem ativamente com a capacidade de cada um em assumir responsabilidades e atuar no estabelecimento de novos comportamentos. Na medida que as pessoas mudam o comportamento, adaptam-se a outros novos comportamentos, transformando a si mesmo e interagindo com o ambiente produtivo.

Assim, pode-se classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento e qualificam, segundo o grau de maturidade do grupo^{8,9}. Pseudoequipe: este tipo de grupo pode definir um trabalho a ser feito, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho

individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável; Grupo de trabalho: os membros deste grupo não veem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades e objetivos, por exemplo, pertencem a cada indivíduo; Equipe potencial: este grupo quer produzir um trabalho conjunto. No entanto, os membros precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos; Equipe real: uma equipe real compõe-se de poucas pessoas, mas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns. Os membros passam a confiar uns nos outros; Equipe de alta performance: este grupo atende a todas as condições de equipe real e tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um.

Segundo estudos, existe uma contextualização que a interação das pessoas em equipes pode se transformar em um diferencial competitivo importantíssimo ao ambiente empresarial. Para as equipes são peças fundamentais para o desempenho empresarial diante de um cenário de mudanças profundas, ou seja, as equipes, o desempenho delas, podem ser utilizadas como resposta às mudanças^{1,2,9}.

No contexto organizacional o trabalho em equipe é de suma importância, pois cada indivíduo contribui com sua habilidade para alcançar um objetivo comum. Segundo o estudo, define-se equipe como: um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas com uma meta comum pela qual se consideram mutuamente responsáveis¹⁰.

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

O trabalho em equipe é de extrema importância para as organizações, pois através deste modelo é possível chegar mais rapidamente aos resultados esperados, assim sendo, de acordo com o que mostram estudos nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho, em outras palavras grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe¹¹.

O diferencial de toda a equipe é a forma como seus integrantes se relacionam reforçando o espírito de equipe, porém é preciso pagar o preço para alcançá-lo e que apresenta quatro itens que as equipes vencedoras pagam para chegar ao nível de alto desempenho: Sacrifício; Compromisso; Desenvolvimento pessoal; Abnegação¹¹.

As organizações atualmente buscam equipes com diferencial competitivo evidenciado por sua alta performance, e que desta forma os resultados podem ser alcançados de maneira eficaz e ágil, as equipes de alto desempenho segundo os estudos conceituam como sendo: As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e



confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo¹².

Segundo estudo, as equipes de alto desempenho promovem vantagem competitiva e agregação de valor à cadeia produtiva da organização, o desempenho é consequência da maximização do potencial de cada integrante da equipe, e das competências e capacidade de se adaptar ao ambiente onde estão inseridos¹³.

Antes de falar de liderança de alta performance, é preciso relembrar e estabelecer conceitos básicos e certas diferenças entre liderança, coaching e gerenciamento. Liderança está atrelada ao futuro, à convocação de pessoas para que façam esse futuro ser real, tem a ver com o espírito de equipe. O propósito do coaching é ajudar pessoas, promovendo entusiasmo para a execução de objetivos. Por fim, gerenciamento dialoga com a coordenação de recursos e pessoas para o desempenho de metas específicas para conquistas de curto, médio e longo prazo.

Para alcançar a liderança de alta performance, é preciso desempenhar uma ação integrada com essas três competências: liderança, coaching e gerenciamento. É muito comum encontrar gestores empresariais habilidosos em gerenciamento. No entanto, apenas essa habilidade isolada pode ser encarada de forma negativa, criando um distanciamento entre os colaboradores. O profissional pode transparecer intimidação, frieza e arrogância, ambição demasiada e, ainda, incapacidade de pensar estrategicamente ou delegar e trabalhar em equipe.

Agir dessa forma pode baixar a produtividade, desmotivando a equipe. Para obter alta performance, o comportamento adequado, é preciso canalizar alguns passos, sendo eles: momentos de diversão no ambiente de trabalho, dar a chance aos liderados para fazer escolhas com frequência, dar feedbacks construtivos, promover desafios de crescimento de desempenho e encorajar que os liderados fixem metas pessoais.

O papel do líder é essencial para que a equipe se desenvolva e alcance à alta performance, se os resultados não forem continuamente avaliados a equipe não saberá em que estágio está e nem as medidas para melhorar seu desempenho. O líder permite o crescimento e o desenvolvimento da equipe, instiga à solução de conflitos, a cooperação, a complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes que provêm de seus membros, contribuindo para que estas equipes sejam eficazes e se tornem um diferencial competitivo para a organização.

Para se entender o papel do líder na construção e desenvolvimento das equipes de alta performance e, consequentemente, o sucesso de uma organização, é importante conhecer os estilos de liderança. A discussão sobre liderança e os tipos de líderes da atualidade surgiu da necessidade de compreender estes modelos e a sua importância nas organizações. Porém, tão importante como conhecer o perfil do líder, é entender o nível de desenvolvimento de seus liderados. Para tanto, é necessário entender como o nível de inteligência emocional dos

membros de uma equipe pode influenciar na construção de times com alta ou baixa performance.

No contexto atual, definir liderança não é uma tarefa fácil, existem diversas conceituações cada qual construída sob diferentes pontos de vista, porém, a mesma sempre esteve ligada a habilidade de influenciar, a comunicação, a integridade, o serviço e a visão.

De acordo com o estudo, resume-se a liderança como o processo de exercer influência. Assim, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum. Este conceito vai além do papel do líder em alcançar os resultados mediante o trabalho em equipe, mas aborda a habilidade do líder em influenciar para atingir os objetivos almejados pelo grupo, a habilidade diz respeito ao ponto forte de uma pessoa, e a mesma é desenvolvida ao longo dos anos, sendo responsável pela experiência do líder, porém o mais importante é como se dá o processo de influência na liderança. É por meio da comunicação que o líder influencia para alcançar os objetivos organizacionais, nada acontece sem haver comunicação, sem diálogo. A comunicação é o elo para o entendimento seja este expresso verbalmente ou sinestésicamente^{11,14}.

A partir do momento que há o entrosamento entre líder e liderados, o líder tem influência suficiente para propor um objetivo maior, a visão, a qual é focada num futuro melhor. Desde os tempos imemoriais houve a necessidade de uma pessoa que guiasse, mostrasse o caminho, tomasse decisões certas e trabalha-se com afinco.

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

Diante deste cenário, o desafio que se coloca para o líder é estar permanentemente atento a essas variações. Diagnosticá-las com precisão é uma condição necessária para compatibilizar os estilos de liderança com os níveis de desenvolvimento dos liderados. A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. No livro *O Monge e o Executivo*, a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”¹⁴.

Discussão

Os resultados deste estudo de caso permitiram identificar influências da maturidade no desempenho das equipes no ambiente produtivo. A relação caracteriza-se de modo que, se as equipes, dentro de uma sequência evolutiva de funcionamento, aumentarem sua maturidade, tendem a influenciar positivamente o ambiente produtivo em que estão inseridas e a melhorar o desempenho no trabalho.

A medida que a maturidade da equipe aumenta, através do comprometimento e da confiança entre seus membros, os participantes do grupo tendem a prestar atenção no modo de funcionamento e, como ressaltam estudos, podem transformar um grupo em uma equipe. A maturidade é um fator determinante e incisivo no



desempenho das equipes no ambiente produtivo, pois traz influências no trabalho e, por consequência, nos resultados da organização².

Uma tarefa básica da liderança é conduzir a atenção. Os líderes nos dizem onde concentrar nossas energias, mas também precisam gerir sua própria atenção. Também identifiquei que, para uma equipe se tornar de alta performance, precisa-se de um líder com algumas características, são elas: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

Conclusão

As equipes de alto desempenho promovem vantagem competitiva e agregação de valor à cadeia produtiva da organização, o desempenho é consequência da maximização do potencial de cada integrante da equipe, e das competências e capacidade de se adaptar ao ambiente onde estão inseridos. O papel do líder é essencial para que a equipe se desenvolva e alcance à alta performance, se os resultados não forem continuamente avaliados a equipe não saberá em que estágio está e nem as medidas para melhorar seu desempenho.

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

Este trabalho mostrou que cada estilo de liderança tem suas peculiaridades, vantagens e desvantagens. O líder poderá utilizar todos os estilos de liderança, de acordo com a necessidade, a tarefa e as pessoas. Cabe a cada bom líder saber equilibrar estas práticas e quando aplicá-las. Não existe um estilo ideal, único e definitivo de liderar. O melhor estilo que o líder deve adotar, com uma pessoa ou um grupo, é o que mais se ajuste ao nível de desenvolvimento das pessoas que ele deseja influenciar. Uma boa liderança é sempre notada pelos seguidores, se estes estão motivados e alcançam os objetivos pretendidos, isso demonstra que há um bom líder orientando o grupo.

O líder deve conciliar os interesses da organização ao da equipe de trabalho objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento. Portanto, independente do seu próprio estilo, ser líder implica em saber exercer a liderança e essa se faz no dia a dia, junto à equipe de trabalho. Assim, saber conviver harmonicamente, tolerantemente buscando o equilíbrio torna-se um dos primeiros degraus para quem quer ser um verdadeiro líder. Se um líder trata todos seus subordinados da mesma forma,

ele não é coerente. Um líder deve conhecer seu pessoal e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um de seus colaboradores.

Pode-se dizer que a liderança está ligada com a forma que o líder desempenha suas funções perante sua equipe. Respeito ao indivíduo, essa é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito.

O líder é totalmente o oposto do chefe, ele consegue fazer com que as atividades maçantes se tornem em atividades prazerosas. Ele conduz a sua equipe com leveza, seu comando é claro e objetivo, ele tem a plena consciência de que não está neste cargo para se envaidecer e tampouco para competir o seu conhecimento com os seus liderados. Ele passa confiança para a sua equipe, ou seja, os membros da equipe se sentem à vontade para perguntar, para não entender, para ousar, porque sabem que não serão ridicularizados.

A eficácia no resultado do estilo do líder depende da situação em que é usado, sabe-se que qualquer um dos estilos básicos pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação ou do impacto sobre o meio. É a interação de determinado estilo com o ambiente, que produz o grau de eficácia ou ineficácia. Podemos conceber então, que o estilo do líder é um estímulo particular, e a resposta a esse estímulo é que poderá trazer o alcance e resultados superiores.

O líder em alto desempenho é um líder em comunicação, ele está ciente do processo do discurso e consegue, por meio desta ponte, incentivar, compreender e orientar seus liderados para o bem comum da equipe, e de cada indivíduo isoladamente. É importante salientar que esse desempenho está atrelado diretamente à preocupação com o crescimento ininterrupto da empresa, da equipe e de cada pessoa liderada, de forma sincera e genuína. E o sucesso deste caminho somente é alcançado por meio de uma comunicação clara, objetiva e fluida.

Uma das posturas mais apreciadas em times que atingem performances altíssimas é o comprometimento com o resultado. Profissionais de Alta Performance comprometem-se a executar suas tarefas com o sentimento de que o resultado do geral são de sua responsabilidade e procura cativar o trabalho em equipe dentro da companhia, pois acredita que a dedicação de tempo e energia do time garante que o resultado será alcançado. Ele também disponibiliza suas habilidades, competências e recursos para o desenvolvimento da equipe.

Referências

1. Robbins SP. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva; 2001.
2. Moscovici F. Equipes dão Certo: a multiplicação do talento humano. 8ª Edição. Rio de Janeiro: José Olympio; 2003.
3. Cortez EC, Sáez PZ, Ortega EP. Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes. *Journal of Knowledge Management*. 2007;11(4):45-57. DOI: 10.1108/13673270710762701
4. Cervo AL, Bervian PA. Metodologia Científica. 4. ed. São Paulo: Atlas; 1996.
5. Gil AC. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2007.



6. Tonet HC, Reis AMV, Junior LCB, Costa MEB. Desenvolvimento de equipes. 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV; 2009.
7. Drucker P. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. 5ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2001.
8. Katzenbach JR, Smith DK. A Força e o Poder das Equipes. São Paulo: Makron; 1994.
9. Luecke R. Criando equipes. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Record; 2010.
10. Maxwell JC. As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil; 2007.
11. Dyer WG, Junior WGD, Dyer JH. Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva; 2011.
12. Knickerbocker I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. Rev. Adm. Empres. 1961;1(2). DOI: 10.1590/S0034-75901961000200008
13. Hunter JC. O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.
14. Fonseca AMO, Porto JB, Andrade JEB. Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. Rev. Adm. Contemp. 2015;19(3). DOI: 10.1590/1982-7849rac20151404