

**FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

BERNARDINO PIRES TEIXEIRA JUNIOR

**EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: O Novo
Paradigma Organizacional**

Aracaju-SE
2008

BERNARDINO PIRES TEIXEIRA JUNIOR

**EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: O Novo
Paradigma Organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de
Administração da Faculdade
Amadeus, como exigência para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Prof^o Eduardo Jorge Novaes
Schoucair

Aracaju-SE
2008

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 A INSERÇÃO DO INDIVÍDUO EM GRUPOS/EQUIPES.....	10
2.1 Estágio Evolutivo das Equipes.....	12
2.2 O Líder como Facilitador da Equipe.....	14
2.3 Empowerment como Ferramenta de Alta Performance.....	16
3 CARACTERÍSTICAS DE UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE.....	18
4 EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE: O NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL.....	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia de A. Maslow – Necessidades

Figura 2 - Diferenciação entre Grupos e Equipes

Figura 3 - Diferenciação entre organizações com e sem Empowerment

Figura 4 - Características do Modelo de Trabalho Tradicional versus o
Modelo de Trabalho Equipes Autodirigidas

Figura 5 - Diferenciação entre Situação Cooperativa e Situação Competitiva

RESUMO

Bernardino Junior *

O trabalho realizado por pessoas que funcionem em equipe, tende a dar resultado maior que o conseguido pela simples soma das contribuições individuais. Performance, palavra traduzida para a língua portuguesa, tem o significado de Execução, Representação, Desempenho. O elemento chave para um trabalho em equipe é o próprio indivíduo, portanto, as organizações devem fomentar cada vez mais equipes interfuncionais nessa era de competição. As organizações hierárquicas se tornaram obsoletas e estão sendo substituídas por organizações em rede, por organizações adaptativas, por organizações informais e pelas organizações horizontais. Firmemente estabelecidas em meio a esse vendaval, uma grande quantidade de conferências e muita bibliografia disponível, assim como a simples observação dos acontecimentos e tendências, nos dizem que as equipes se tornaram uma importante ferramenta estratégica de negócios no atual ambiente competitivo. A essência de todas essas mudanças reside em uma série de esforços colaborativos pouco comuns. Segundo esse novo estilo, as equipes são formadas por profissionais de origem diversas e funções complementares dentro da organização.

Palavras-Chaves: Equipe. Performance. Líder

* Graduando do Curso de Administração da Faculdade Amadeus – FAMA / E-mail: bernardinojunior@gmail.com

ABSTRACT

The work done by people who work in teams, tends to result greater than that achieved by the simple sum of individual contributions. Performance, word translated into Portuguese, is the meaning of Implementation, Representation, Performance. The key to working in a team is very individual, therefore, organizations should encourage more teams interwork this era of competition. The hierarchical organizations have become obsolete and are replaced by organized as a network for adaptive organizations, by organizations and informal organizations horizontal. Firmly established in the midst of this vendaval, a lot of conferences and much literature available, as are the simple observation of events and trends, we are told that the teams have become an important strategic tool for business in the current competitive environment. The essence of all these changes lies in a series of collaborative efforts uncommon. According to this new style, the teams are formed by professionals of diverse origin and complementary roles within the organization.

Keywords: Team. Performance. Leader

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem a intenção de esclarecer que equipes têm o potencial de aumentar a produtividade e ajudar na redução de custos através da reunião de talentos, promoção de criatividade e criação de uma atmosfera de solução dos mais variados problemas. Baseadas nas potencialidades das equipes, as duas últimas décadas têm presenciado mudanças no modelo organizacional das empresas, ou seja, ao invés de organizar o trabalho com base simplesmente em funções e departamentos, as empresas estão adotando estruturas baseadas em equipes (**Mcdermott, 1999**).

Mas nem sempre foi assim, no passado, as contribuições individuais eram mais valorizadas e a visualização da equipe não existia (**Bridges, 1995**). Esse mesmo autor faz a analogia com os seguintes meios de transportes:

- Caravela: as atribuições eram anteriores aos cargos e a forma de atuação eram atividades realizadas pelos marujos sem funções especializadas e a única diferenciação era a do capitão do navio;
- Trem: as atribuições eram por cargos especializados e a forma de atuação era por divisão rígida do trabalho pelo foguista, maquinista, garçom e comissário, ou seja, cada um na sua. Não existia colaboração entre pessoas de funções diferentes, mesmo que alguém desocupado visse um colega de outra função sobrecarregado;
- Avião: as atribuições têm responsabilidades claras para tarefas em equipe e a forma de atuação é clara onde toda a tripulação realiza o trabalho e não somente um indivíduo. Podemos verificar o que ocorre quando comissários de bordo servem as refeições ou atendem a um chamado. Qualquer um pode fazê-lo;
- Ônibus Espacial: as atribuições são posteriores ao cargo e na forma de atuação verifica-se a equipe operando em conjunto, altamente interdependente, responsável pelo sucesso da missão. Não importa se um é um cientista, engenheiro de bordo ou comandante da missão. Todos interagem de forma cooperativa e não hierarquizada.

Diante do exposto, fica claro que para se ter uma equipe de alta performance é preciso ter pessoas diferentes, que desempenhem diferentes funções e se complementem, tornando o processo e os resultados muito mais ricos e sinérgicos. Na verdade isso é a chave do sucesso para as organizações, que devem incessantemente recrutar, treinar e

valorizar todos os colaboradores para atingirem um ótimo desempenho em suas variadas funções.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar a importância das equipes baseadas em alta performance para as organizações, sendo preciso para atingi-lo comprometimento, confiança e propósito.

Quanto à metodologia adotada para a elaboração do mesmo, o procedimento deu-se através de pesquisa bibliográfica, uma vez que coube ao autor abordar leituras de livros pertencentes à área, bem como análise e interpretação dos, além de sites da web pertencentes ao tema, dando assim suporte a todas as fases da pesquisa, possibilitando ao autor enquanto pesquisador conhecer as diferentes contribuições científicas sobre o tema estudado.

Isto posto, a questão problema do referido estudo será investigar a real necessidade por parte das organizações em substituir o modelo tradicional de equipes, em equipes de alta performance.

2 A INSERÇÃO DO INDIVÍDUO EM GRUPOS/EQUIPES

O que define nosso comportamento? Em outras palavras, porque fazemos o que fazemos?

As respostas a estas indagações estão ligadas as nossas atitudes, uma vez que todos nós temos pontos de vista. Estes pontos de vista constituem a base de nossas atitudes, que, por essa razão, estarão sempre coerentes, dependendo apenas da maneira como decodificamos a situação a nossa frente.

O nosso comportamento é determinado pela nossa percepção das situações. Mas nossa percepção não é exata e cristalina. Ela está condicionada a uma enorme série de fatores, os quais estão em três grandes dimensões:

- Valores: Os quais representam o que acreditamos ser correto nas relações com as demais pessoas. É o intermédio entre nós, com a nossa individualidade, e o mundo social onde estamos inseridos. Em termos institucionais, o sucesso dos programas de mudança e transformação das organizações depende fortemente da aderência desses programas aos valores intrínsecos do grupo;
- Modelos Mentais: Onde segundo Peter Senge (1997), estes são imagens, figuras e histórias que carregamos profundamente enraizadas em nossas mentes, a respeito de nós mesmos, das outras pessoas, das empresas e de cada aspecto do mundo;
- Necessidades: Entendida como aquilo que nos move prioritariamente, que nos induz. Abraham Maslow classifica-as hierarquicamente, desde as necessidades fisiológicas até as de auto-realização, como podemos verificar na figura 1 abaixo (**Qualitymark 2000**).



Figura 1: Hierarquia de A. Maslow – Necessidades

Fonte: MASLOW, A. H. Maslow no Gerenciamento. Ed. Qualitymark Ltda, Rio de Janeiro, 2000.

Cada um de nós percebe o mundo de acordo com a sua ótica. Cada um de nós tende a ter o comportamento altamente influenciado pela necessidade predominante (motivador), que nem sempre é percebida pelo nosso consciente. Nossos comportamentos também são altamente influenciados por nossos valores e modelos mentais. E, se isto ocorre conosco, com certeza também acontece com outras pessoas. Isto explica as diferenças individuais que marcam as diversas reações dos elementos de uma equipe quando estão interagindo.

Assim, segundo Sylvia Vergara (1999), para que um conjunto de pessoas se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, um elemento de natureza simbólicas, que una as pessoas, estando elas próximas ou não.

Dentro deste contexto, será que todas as equipes são iguais? Segundo Bion (1996), quando uma equipe se reúne e se funda, constitui simultaneamente dois subgrupos:

- Grupo Primitivo: Que não se mostra aberto a aprender e se comporta, em geral, como um bando. Ainda que tenha um objetivo comum, resiste a aprender com a experiência e descarta qualquer possibilidade de transformação na sua forma de funcionar;
- Grupo Refinado: Valoriza a experiência e a interação entre os seus componentes, estando aberto a crescer e a aprender através das diferenças, visando o objetivo comum. Os seus componentes são capazes de abrir mão de posições individualistas. Possui regras de funcionamento e de organização e está disposto a reformulá-las constantemente, a fim de aprimorar o seu próprio funcionamento.

As equipes, assim como os grupos, se organizam em torno de um mesmo macro-objetivo, comum a todos.

Mas as equipes têm algo a mais! Esse algo a mais tem haver com a possibilidade de realização pessoal dos seus componentes. Nas equipes, o macro-objetivo é percebido como algo nobre, capaz de engrandecer os seus componentes, se alcançado. Essa percepção é construída pela própria equipe, através de suas lideranças.

Para melhor entendimento, vale ressaltar através da figura 2, algumas diferenças fundamentais entre grupo e equipe.

Grupos	Equipes
Realização Individual.	Realização individual é compartilhada.
Compromisso com a própria satisfação.	Compromisso com a satisfação dos outros.
Enfrentam problemas.	Superam desafios.
Tendem a se desfazer após alcançar o objetivo.	Tendem e desejam perpetuar-se.
Evitam conflitos.	Enfrentam conflitos.
Comunicação baseada em fatos e dados.	Comunicação baseada também em afetos.

Figura 2: Diferenciação entre Grupos e Equipes

Fonte: VERGARA, Sylvia C., Gestão de Pessoas. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.

2.1 Estágio Evolutivo das Equipes

Todas as equipes passam por um processo evolutivo próprio, sendo que apenas algumas completam todo o ciclo, enquanto outras permanecem nos estágios, ou inicial ou intermediário. O Ciclo evolutivo é composto por três estágios que são a Anomia, Heteronomia e Autonomia. Vale esclarecer a etimologia dessas palavras, ou seja, o radical Nomos tem origem grega e significa Lei ou Regras, portanto:

A + NOMOS, significa ausência de regras, ou seja, ausência de diretrizes norteadoras do trabalho falta de definição de papéis, falta de definição de objetivos, desconhecimento por parte dos membros acerca de quem é quem e de seus respectivos potenciais e clima inibidor ao entrosamento dos participantes, levando a atitudes autocentradas e a relacionamentos superficiais, já HÉTERO + NOMOS, nada mais são do que regras impostas de fora para dentro, portanto, para conseguir evoluir desta fase para a próxima, é normal que alguém assuma a liderança, ou por poder de posição ou por poder pessoal, estabelecendo um direcionamento baseado na heteronomia. A

definição de objetivos, horários, recursos, papéis e metodologia de ação, emergem de algum detentor de poder, seja participante ou não do grupo. Os membros aderem ou não às diretrizes estabelecidas, podendo ocorrer desde baixa receptividade até a aceitação submissa que, dificilmente, conduzem ao comprometimento. Frequentemente ocorre uma subutilização do potencial dos membros da equipe e poderá ocorrer disputa de poder, velada ou explícita. Surge também a fragmentação do grupo em “panelinhas” que, em casos mais críticos, poderá levar ao surgimento da competição predatória, com perda de sinergia. Se o grupo não evoluir para a próxima etapa, tenderá a se manter em um relacionamento imaturo e desnivelado pelo binômio dominação – passividade e finalmente AUTO + NOMOS que são regras geradas dentro do próprio contexto. Essa é a última etapa de evolução de um trabalho em equipe, denominada autonomia que pressupõe uma relação madura entre os membros, portanto, o poder é rotativo, baseado na capacidade de cada membro em contribuir para o alcance dos objetivos da equipe. Dadas as grandes diretrizes (seja por alguém hierarquicamente superior, seja por delegação de uma área), a equipe define de comum acordo, metas, papéis, *modus operandi*, alocação de recursos e estações de monitoramento. O reconhecimento é baseado na meritocracia, o que leva a uma constante comemoração das conquistas, desde as pequenas até às maiores. O sistema de recompensa é validado pela equipe, gerando um clima de satisfação e comprometimento. Caso ocorra a saída de algum membro, a continuidade dos trabalhos não chega a sofrer solução de continuidade pela absorção de suas responsabilidades pelos demais. É comum haver rodízio de funções, levando a uma atuação poli competente e multifuncional por parte dos membros, o que dá a equipe maior flexibilidade e produtividade.

Um grupo se transforma em equipe quando compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada, quando a comunicação entre os membros do grupo é verdadeira e as opiniões diferentes são aceitas, quando a confiança é grande para assumir riscos e as habilidades do grupo são complementares, possibilitando alcançar melhores resultados, quando investe constantemente em seu próprio crescimento e passa a prestar atenção em sua própria forma de operar e procura resolver problemas que afetam o seu funcionamento.

2.2 O Líder Como Facilitador da Equipe

A essência do desempenho de uma equipe se resume as pessoas com habilidades diferentes que trabalham juntas numa mesma tarefa, que poderão captar as habilidades complementares das outras e chegar a um produto do trabalho coletivo de maior valor. Portanto, o papel do líder é fundamental em um trabalho em equipe.

Segundo Jon Katzenbach (1999), existem quatro aspectos que são essenciais para criar equipes eficazes e que dizem respeito à liderança. São eles:

- Proporcionar uma meta de desempenho desafiadora e irresistível;
- Reforçar a disciplina necessária para ter um bom desempenho;
- Cuidar para que haja um método de trabalho comum que permita aproveitar as aptidões de cada integrante para alcançar o desempenho desejado;
- Garantir que o propósito e os objetivos estejam claros para a equipe, acreditando na importância e na tarefa a ela designada.

Por estas razões, temos comprovado que a única opção realista para lidar com pessoas é reuni-las em equipes de forma a fazer com que competências diferentes se somem e com isso seja possível conseguir resultados brilhantes e competitivos no menor curto prazo possível.

Um líder deve conhecer bem as pessoas comandadas. Deve saber quem é o melhor para cada tarefa atribuída, visando sempre o ótimo desempenho da equipe.

Cabe a ele saber lidar com pessoas e ser de fato competente no que faz. É preciso que ele saiba ensinar seus liderados e saiba doar seu conhecimento com qualidade, de forma que todos trabalhem realizando suas tarefas diárias tendo a exata noção e a perspectiva do quanto colaboram para o sucesso do negócio da empresa. Agindo assim, todos ficarão motivados e procurarão aprimorar cada vez mais seu desempenho, consolidando o grupo como uma equipe de alta performance.

Dessa forma, cabe ao gestor antes de tudo, montar uma equipe competente para o atendimento e resultados. Em outras palavras deve utilizar as ferramentas e processos disponíveis para contratar pessoas com perfil pessoal, profissional e atitudinal compatível com a natureza do trabalho a ser realizado.

Deve capacitar a equipe, identificando as dificuldades, treinando-a, mantendo-a sempre informada, atualizada sobre tudo o que for relevante para uma boa performance.

Tem que comprometer a equipe com objetivos relevantes para o negócio, obtendo, além do compromisso, o entusiasmo para com esses objetivos.

O acompanhamento é fundamental para verificação do que está sendo feito, visto que também deve orientar, motivar e fornecer feedbacks de ajuda e realinhar as ações quando necessário.

O líder tem que analisar o desempenho apresentado e avaliar o potencial para o crescimento, estimulando o desenvolvimento para o futuro. Deve ser sempre verdadeiro, reforçando os pontos positivos e orientando os aspectos a desenvolver.

O líder deve também recompensar as realizações das pessoas, fazendo-as sentir o seu reconhecimento como gestor por aquilo que contribuíram ou corresponderam às expectativas que foram depositadas nelas. Tem que criar oportunidades para que se sintam valorizadas como membros de sua equipe. Todos ganham, o líder ganha e a organização também. É missão do líder, criar sempre um clima positivo, de respeito e realização na equipe.

Contudo, muitas vezes o líder depara-se com situações onde seus liderados são pessoas difíceis de conviver, é nesta hora que é preciso saber lidar com as pessoas. Se fizermos uma retrospectiva de nossas experiências de trabalho em equipe e olharmos a nossa volta, vamos perceber que é muito comum encontrarmos as chamadas “pessoas difíceis”.

É sabido que algumas pessoas têm exacerbado determinados comportamentos que são dificultadores no relacionamento interpessoal.

Abaixo, segundo o supracitado autor, destacamos algumas das razões mais prováveis para tais comportamentos negativos e inadequados ao ambiente organizacional:

- Manifestações de características da própria personalidade;
- Auto-imagem negativa devido à baixa auto-estima;
- Incapacidade de se colocar no lugar dos outros, ou seja, falta de empatia;
- Falta de equilíbrio emocional devido à dificuldade de manter o autocontrole;
- Abuso de poder;

- Dificuldade de lidar com autoridades e regras;
- Experiências anteriores muito negativas e frustrantes;
- Falta de interesse, de prazer e de significado na própria atividade profissional.

A principal competência de que um gestor precisa para lidar eficazmente com estes tipos de pessoas é o autocontrole, pois lidar com comportamentos negativos e inadequados exige que saibamos, primeiramente, lidar com o nosso próprio comportamento, em especial com as nossas raivas, porque estes comportamentos são, geralmente, provocativos e nos despertam este sentimento.

2.3 Empowerment Como Ferramenta de Alta Performance

Palavra traduzida para a nossa língua que significa qualquer prática que aumente o senso de autodeterminação de uma pessoa.

É a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da organização, o que permite a criação de um ambiente motivador aos colaboradores, pois terão uma maior liberdade de iniciativa, com naturais benefícios para a organização.

Trata-se de uma prática fortalecedora na equipe, pois é quando o líder atribui tarefas relevantes e desafiadoras, dando mais do que responsabilidade, oferecendo autonomia sobre as tarefas e os recursos.

A tudo isso chamamos de *Empowerment*, prática que fortalece as pessoas, levando-as a acreditarem em sua própria capacidade e habilidade, ajudando-as a modificarem suas crenças internas e a lidarem eficazmente com algumas situações.

Segundo Nunes em seu artigo Como Introduzir o Empowerment na Empresa, o Empowerment, se assenta em quatro bases principais:

1. Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.
2. Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejem o alcance de metas.

3. Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Isso significa treinar continuamente, proporcionar informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.
4. Liderança - proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.
5. Visando uma melhor percepção, ressalta-se através da figura 3 as diferenças entre organizações sem e com *Empowerment*.

SEM EMPOWERMENT	COM EMPOWERMENT
Esperar Ordens	Tomar Decisões
Executar	Planejar e Executar
Chefe Responsável	Todos são Responsáveis
Encontrar Culpados	Resolver Problemas

Figura 3: Diferenciação entre organizações com e sem *Empowerment*

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Artigo *Managing without managers*, de Rosabeth Kanter (Harvard Business Review, 1989).

3 CARACTERÍSTICAS DE UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Peter Drucker (1999), pai da administração moderna, menciona que as características são as informações, relação pessoal, conflito, clima, decisão, criatividade, poder, motivação e recompensa. Ele também diferencia os modelos de trabalho em equipe nas organizações, comparando as que seguem o modelo tradicional com as equipes autogeridas, como verificamos na figura 4 (Pioneira 1999).

	Modelo de Trabalho Tradicional	Modelo de Trabalho Equipes Autogeridas
Papéis	Fixos	Mutáveis
Tarefas	Rígidas	Flexíveis
Habilidades	Especializadas	Multi-habilidades
Controle	Individual	Grupo
Status	Diferenciados	Iguais
Supervisão	Fora do grupo	Dentro do grupo
Esforço do trabalho	Dividido	Conjunto

Figura 4: Características do Modelo de Trabalho Tradicional versus o Modelo de Trabalho Equipes Autogeridas

Fonte: DRUCKER, Peter – Desafios gerenciais para o Século XXI – Ed. (Pioneira, São Paulo, 1999).

Sabemos que as pessoas são diferentes. Cada ser humano possui sua própria maneira de ser, pensar e agir. Cada um possui uma educação e uma forma singular de ver o mundo. É fundamental entender isso efetivamente e saber como lidar com as diversas situações que se apresentam no dia-a-dia, respeitando as diferenças para que possamos aproveitar ao máximo as competências e contribuições de cada profissional.

As equipes precisam apresentar uma alta performance, exigindo que sejam compostas de profissionais com perfis e características multidisciplinares e gestores que reúnam as condições para conseguir os melhores resultados através das pessoas, com as pessoas.

4 EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE: O NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL

A resistência ao trabalho em equipe é decorrente principalmente dentre outros fatores, do medo e insegurança quanto ao fato de ter de exercer crescente autonomia decisória; resistência às mudanças que muitas vezes são imprescindíveis para alcançar o resultado desejado; conflito entre os membros face à dualidade de papéis que terão de assumir nos projetos matriciais; dificuldade da liderança em delegar e dar autonomia (empowerment) à sua equipe; inabilidade da liderança com os fenômenos de relacionamento que emergirem na equipe; desintegração do processo de mudanças na equipe, por aspectos emocionais imaturos de alguns membros e falta de convicção sobre as vantagens do trabalho em equipe.

Portanto, ao criar uma equipe de alta performance, é preciso estar atento aos impactos que poderão ocorrer no período de transição até sua efetiva consolidação e para isso todos devem estar atentos para a competição e a cooperação.

Competir, etimologicamente, significa encontrar-se no mesmo lugar, mas o seu significado tornou-se, nos dias de hoje disputa entre rivais. A palavra cooperar significa trabalhar conjuntamente, colaborar.

Uma situação será considerada como de cooperação se as partes perceberem que os seus objetivos estão positivamente correlacionados, isto é, cada um alcança os seus objetivos se os outros também alcançarem os seus.

As interdependências tornam-se mais evidentes a cada dia, sendo sempre mais difícil que os objetivos de alguém não estejam relacionados com os dos outros.

Embora as situações do dia-a-dia seja uma mescla em que cooperamos e competimos simultaneamente, um destes dois pólos prevalece, o que é decisivo para a construção do futuro comum.

A competição tem sido talvez um dos mais importantes motores da inovação e do progresso. Ser melhor que o vizinho tornou-se um valor socialmente tão estabelecido e individualmente interiorizado, que se basta para mobilizar-nos na luta pelo primeiro lugar.

A cooperação ocorre num pano de fundo de competição, que é o verdadeiro motivo para cooperarmos.

Neste cenário, a concorrência tornou-se uma forma de relação onipresente. Ser melhor que o adversário é o lema de todos nós.

Cooperar para competir são ações que as pessoas ou as organizações articulam entre si para obterem algum benefício mútuo, que as coloquem em posição vantajosa em relação a terceiros.

Competir para cooperar são ações que as pessoas ou organizações iniciam, baseadas em princípios básicos cooperativos, em que a competição surge, por isso, como meio e não como fim em si mesmo.

Segundo o Professor Doutor Nuno Santos da Universidade de Évora-Portugal (1996), são duas as situações predominantes no contexto de uma equipe, conforme figura 5 abaixo:

SITUAÇÃO COOPERATIVA	SITUAÇÃO COMPETITIVA
Percebem que o atingimento de seus objetivos é, em parte, consequência da ação dos outros membros.	Percebem que o atingimento de seus objetivos é incompatível com a obtenção dos objetivos dos demais.
São mais sensíveis às solicitações dos outros.	São menos sensíveis às solicitações dos outros.
Ajudam-se mutuamente com frequência.	Ajudam-se mutuamente com menor frequência.
Há maior homogeneidade na quantidade de contribuições e participações.	Há menor homogeneidade na quantidade de contribuições e participações.
A produtividade em termos qualitativos é maior.	A produtividade em termos qualitativos é menor.
A especialização de atividades é maior.	A especialização de atividades é menor.

Figura 5: Diferenciação entre Situação Cooperativa e Situação Competitiva

Fonte: SANTOS, Nuno – Situações Cooperativa e Competitiva, Revista de Marketing Industrial, São Paulo, 1996.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os últimos anos têm sido marcados pelo desenvolvimento e crescimento econômico do País. Esse cenário exige cada vez mais das empresas que desejam ser vitoriosas, uma estratégia muito bem definida e focada em resultados consistentes, portanto, devem fomentar uma cultura voltada para o excelente desempenho dos seus colaboradores e conseqüentemente atingirem o que almeja.

A nova economia, baseada no conhecimento e na informação, provocou uma ampla mudança na percepção do valor. Aspectos intangíveis passaram a ter, muitas vezes, maior peso do que ativos palpáveis. A capacidade de inovar, de responder rapidamente ao mercado, de criar e manter boas relações com seus clientes e parceiros de negócios, tornou-se objeto de obstinação para os executivos e as empresas de sucesso estão engajadas nesta busca.

Toda empresa para sobreviver, necessita de lucratividade, porém para ter ótimos resultados, necessitam de regras transparentes e objetivas a serem difundidas entre todos os membros da organização.

Equipes de alta performance efetivamente levam as organizações a um excelente nível de desempenho, desde que as condições favoráveis ao desenvolvimento das mesmas estejam presentes.

Atualmente, a estratégia empresarial necessita de constantes revisões e ajustes que são alimentados diariamente pelo seu desempenho e pelas percepções dos seus gestores, sem os quais haverá um crescente e talvez irremediável distanciamento entre o planejamento e a operação. Neste sentido, emergiram diversas metodologias e terminologias, cujo objetivo principal é medir a performance das organizações, através de equipes altamente comprometidas com um ótimo desempenho.

Assim, é preciso fomentar, orientar, cobrar, corrigir e incentivar todo o quadro funcional paulatinamente, pois somente dessa forma, eles irão compreender, concordar e manifestar naturalmente esse espírito de cultura. Não é uma tarefa fácil, mas profundamente importante para a sustentabilidade da organização.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luiz César – **Gestão de Pessoas**, São Paulo, Editora Atlas S.A. 2006.
- BION, W.R. – **Experiências com Grupos** – Ed. Imago – Rio de Janeiro, 1996.
- BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. – **O Grid Gerencial** – Ed. Pioneira, São Paulo, 1975.
- BRIDGES, William. Jobshift – **Mudança nas Relações do Trabalho**, Makron Books, São Paulo, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Administração de Empresas**, 3ª edição, Editora Makron - São Paulo, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução a TGA**, edição Compacta, Editora Elsevier, 2004.
- DRUCKER, Peter – **Desafios Gerenciais para o Século XXI**, Ed. Pioneira, São Paulo, 1999.
- GIL, Antonio Carlos - **Administração de Empresas**, editora Atlas, 2001.
- GOLEMAN, Daniel – **Os mestres da Administração**, Editora Elsevier LTDA, 2007.
- KANTER, Rosabeth - **Artigo Managing without managers**, (Harvard Business Review, 1989), disponível em <http://www.dhnet.org.br>, acessado em Novembro de 2008.
- KATZENBACH, Jon – Texto: **A Disciplina das Equipes** – Revista HSM Management – Nº 17 – Ano 03 – Dezembro de 1999.
- MASLOW, A. H - **Maslow no Gerenciamento**. Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2000.
- PETERS, Tom – **Rompendo as Barreiras da Administração**, Editora Harbra, 1993.
- NUNES, Paulo – **Artigo Como Introduzir o Empowerment na Empresa**, disponível em <http://www.acerplan.com.br>, acessado em Novembro de 2008.
- SANTOS, Nuno – **Situações Cooperativa e Competitiva**, Revista de Marketing Industrial, São Paulo, 1996.

SENGE, Peter et all – **A Quinta Disciplina** – caderno de campo: estratégia e ferramentas para construir uma organização que aprende. Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1997.

VERGARA, Sylvia C. – **Gestão de Pessoas**. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.

WELLIS, Richard S. – BYHAM, William C. e WILSON, Jeanne M. – **Equipes Zapp!** (Empowered Teams). Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1994.

<http://www.administradores.com.br> / acesso em 14 de Novembro de 2008

<http://www.portaldosadministradores.com.br> / acesso em 15 de Novembro de 2008.

<http://www.wikipedia.org.br> / acesso em 17 de Novembro de 2008.

<http://www.google.com.br> / acesso em 18 de Novembro de 2008