



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JAQUELINE REIS

INOVAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA
ALTA PERFORMANCE

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

RIO VERDE - GO

2024

JAQUELINE REIS

**INOVAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA
ALTA PERFORMANCE**

Trabalho de Curso Apresentado ao Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde, como requisito parcial para a obtenção do Grau em Bacharelado em Administração.

Orientadora Prof^a. Dr^a Haihani Silva Passos

RIO VERDE - GO

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano

R375i Reis, Jaqueline
Inovação na gestão de equipes: desafios e
estratégias para alta performance / Jaqueline Reis;
orientadora Haihani Silva Passos. -- Rio Verde, 2024.
49 f.

TCC (Bacharelado em Administração) -- Instituto
Federal Goiano, Campus Rio Verde, 2024.

1. Equipe. 2. Alta Performance. 3. Inovação em
gestão, 4. Liderança. I. Passos, Haihani Silva,
orient. II. Título.

TERMO DE CIENCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TCAE)



Repositório Institucional do IF Goiano - RIIIF Goiano
Sistema Integrado de Bibliotecas

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese (doutorado) | <input type="checkbox"/> Artigo científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação (mestrado) | <input type="checkbox"/> Capítulo de livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia (especialização) | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC (graduação) | <input type="checkbox"/> Trabalho apresentado em evento |

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

JAQUELINE REIS

Matrícula:

2019102202930230

Título do trabalho:

INOVAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ALTA PERFORMANCE

RESTRICÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIIF Goiano: 05 / 11 / 2024

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais incluídos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Documento assinado digitalmente
JAQUELINE REIS
Data: 06/09/2024 15:33:31-0300
verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Rio Verde, Goiás
Local

05 / 09 / 2024
Data

Assinatu



Documento assinado digitalmente
HAIHANI SILVA PASSOS
Data: 06/09/2024 14:56:10-0300
verifique em <https://validar.itl.gov.br>

autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)

ATA DE DEFESA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 10/2024 - DEXT-RV/CMPRV/IFGOIANO

ANEXO VII - FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL DE TRABALHO DE CURSO

Aluno: Jaqueline Reis

Título: Inovação na gestão de equipes: desafios e estratégias para alta performance

Membro 1 da Banca Examinadora: Haihani Silva Passos

Membro 2 da Banca Examinadora: Marcia Cristina Puydinger de Fazio

Membro 3 da Banca Examinadora: Samantha Rezende Mendes

Itens avaliados	Membro 1	Membro 2	Membro 3	Nota Final*
Avaliação Escrita	4,4	4,0	4,2	8,1
Apresentação Oral	4,1	3,8	3,8	
Nota	8,5	7,8	8,0	

*NOTA FINAL: A nota final será obtida a partir da média aritmética simples das notas dos membros da banca [(Nota do Examinador 1 + Nota do Examinador 2 + Nota do Examinador 3)/3].

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Haihani Silva Passos

Prof. Orientadora

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Marcia Cristina Puydinger de Fazio

Membro interno

(Assinado Eletronicamente)

MSc Samantha Rezende Mendes

Membro interno

Documento assinado eletronicamente por:

- Samantha Rezende Mendes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/09/2024 13:55:27.
- Marcia Cristina Puydinger de Fazio, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/09/2024 12:13:57.
- Haihani Silva Passos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/09/2024 10:24:43.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 04/09/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 630008
Código de Autenticação: 85fd3e64d7



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Rio Verde
Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970
(64) 3624-1000

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar saúde, fé e coragem para continuar diante a todos os obstáculos enfrentados, principalmente diante a pandemia em que tivemos que enfrentar aulas na modalidade a distância.

Agradeço ao Instituto Federal Goiano Campus Rio Verde Goiás, por todo suporte ao longo desses anos, pela transmissão de experiências e aprendizados e pelas oportunidades de crescimento que obtive dentro da instituição.

Agradeço a minha mãe por toda motivação e incentivo aos meus estudos, por todo apoio e o suporte que me fizeram chegar aqui.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Dr^a. Haihani Silva Passos, por toda a dedicação e disponibilidade em me orientar na construção deste trabalho de conclusão de curso, bem como em outras atividades curriculares ao longo de minha trajetória, transmitindo-me conhecimentos e experiências que enriqueceram minha vida acadêmica.

RESUMO

Este estudo investiga a evolução e a importância da gestão de equipes ao longo das décadas, com foco na liderança eficaz como um elemento central para alcançar alta performance organizacional. Reconhece-se que líderes comprometidos e capacitados proporcionam transformações e desenvolvem grupos em equipes coesas, promovendo união, motivação e reconhecimento das habilidades individuais. Equipes de alta performance melhoram o desempenho e a eficiência operacional, bem como conferem vantagem competitiva às organizações. O estudo utiliza uma revisão de literatura, que inclui fontes variadas como livros, periódicos acadêmicos e artigos científicos, para explorar práticas, estratégias e teorias que contribuem para o sucesso das equipes. A metodologia adotada permite identificar padrões, tendências e lacunas no conhecimento além de destacar a importância de estratégias de comunicação eficazes, desenvolvimento de competências interpessoais e criação de uma cultura organizacional que valorize a colaboração e a inovação. Este estudo visa consolidar o conhecimento existente, proporcionar uma base sólida de evidências e promover o desenvolvimento de estratégias que possam melhorar significativamente o desempenho e a eficácia das equipes organizacionais.

Palavras chaves: Equipe; Alta Performance; Inovação em gestão; Liderança.

ABSTRACT

This study investigates the evolution and importance of team management over the decades, focusing on effective leadership as a central element in achieving high organizational performance. It is recognized that committed and capable leaders provide transformations and develop groups into cohesive teams, promoting unity, motivation and recognition of individual skills. High-performance teams not only improve performance and operational efficiency, but also give organizations a competitive advantage. The study uses a comprehensive literature review, which includes varied sources such as books, academic journals and scientific articles, to explore practices, strategies and theories that contribute to team success. The methodology adopted allows us to identify patterns, trends and gaps in knowledge, in addition to highlighting the importance of effective communication strategies, developing interpersonal skills and creating an organizational culture that values collaboration and innovation. This study aims to consolidate existing knowledge, provide a solid evidence base and promote the development of strategies that can significantly improve the performance and effectiveness of organizational teams.

Keywords: Team. High performance; Innovation in management; Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases de desenvolvimento de uma equipe.....	12
Figura 2 - Elementos que precisam ser desenvolvidos dentro de uma organização visando o bem-estar de seus colaboradores.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características de cada geração segundo a visão de alguns autores.....	25
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. A GESTÃO DE PESSOAS: GERENCIAMENTO DE EQUIPE E A IMPORTÂNCIA DA ALTA PERFORMANCE	8
2.1 Evolução do gerenciamento de equipe	10
2.1.1 A inclusão do meio digital para as equipes	12
2.2 Teorias de motivação e engajamento no ambiente de trabalho	15
2.3 Liderança e sua influência na busca pela alta performance	17
2.4 Elementos-chave para o alcance da alta performance em equipe	18
3. EQUIPE ALTA PERFORMANCE	18
3.1 Cultura organizacional e seu impacto na busca pela alta performance	21
4. DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NA BUSCA PELA ALTA PERFORMANCE	21
4.1 Gerenciamento de equipes remotas e virtuais	23
4.2 Adaptação do gerenciamento para diferentes gerações e perfis profissionais	24
4.3 Equilíbrio entre bem-estar dos colaboradores e pressões por resultados	25
4.4 Desenvolvimento de competências individuais e coletivas	27
5. ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS PARA ALCANÇAR A ALTA PERFORMANCE EM EQUIPE	27
5.1 Definição de metas desafiadoras e mensuráveis	28
5.2 Feedback contínuo e desenvolvimento pessoal	29
5.3 Reconhecimento e recompensas como impulsionadores da performance	30
5.4 Autonomia e empoderamento dos membros da equipe	31
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
7. CONCLUSÃO	33
8. REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

A gestão de equipes tem se tornado um tema cada vez mais relevante no cenário organizacional contemporâneo, especialmente em um ambiente onde a competitividade e a inovação são pilares fundamentais para o sucesso. A eficácia de uma equipe está diretamente relacionada à liderança que a guia, sendo o líder a peça-chave na transformação de grupos heterogêneos em times coesos e orientados para resultados. Neste contexto, compreender as práticas e estratégias que promovem o desenvolvimento de equipes de alta performance nas organizações, bem como a eficiência operacional se torna uma vantagem competitiva duradoura. Este estudo busca aprofundar essa análise, explorando a evolução das teorias de gestão de equipes, com ênfase na liderança eficaz como catalisadora de união, motivação e desempenho de excelência.

Para isso, foi analisada a formação das equipes ao longo dos anos e a importância da gestão de pessoas nesse processo, incluindo os direitos e deveres que cada membro deve cumprir. Este estudo visa evidenciar o impacto da liderança eficaz na busca pela alta performance das equipes, um desafio contemporâneo enfrentado por muitas organizações.

A principal dificuldade das equipes atualmente é a necessidade de uma liderança eficaz para alcançar alta performance. É essencial a presença de um líder comprometido e capacitado para guiar a equipe de maneira correta. Para que um grupo de pessoas se transforme em uma equipe coesa, é necessário incentivo, auxílio e união. Além disso, para se tornar uma equipe de alta performance, são essenciais motivação e reconhecimento. A presença de um líder treinado que acompanhe todo o processo facilita significativamente a concretização desses objetivos.

O estudo discorre a diferença que uma equipe de alta performance pode fazer dentro de uma organização. Com uma equipe bem treinada e focada, é possível elevar os índices de desempenho da empresa, acertar nas decisões e atingir os objetivos de maneira mais rápida. Dessa forma, uma equipe de alta performance coloca a organização à frente de seus concorrentes.

Discutir equipes de alta performance é falar de inovação. O mundo está em constante mudança, e a forma de trabalhar e se relacionar em equipe também se modifica continuamente. Por isso, estudar e acompanhar o gerenciamento de equipes é fundamental nas organizações. É importante entender que um time bem treinado sempre estará à frente, fazendo total diferença no mercado de trabalho. O que motivou o estudo dessa temática foi a compreensão

de sua importância dentro das organizações. Sem uma equipe, uma empresa não prospera. A gestão de pessoas vem evoluindo e aprimorando as relações de trabalho ao longo dos anos, e investir nos colaboradores é um diferencial significativo.

Na atualidade, a competitividade em qualquer área de atuação está cada vez mais acirrada. Em consequência disso, as empresas buscam maneiras de se destacar no mercado e se tornarem líderes em seus setores. Cabe às empresas desenvolverem novas formas de treinamento e formação de suas equipes, garantindo assim seu sucesso no mercado. Os clientes estão cada vez mais em busca de diferenciação e qualidade nos produtos, que se tornam cada vez mais customizados.

As empresas precisam entender que seus clientes não estão focados apenas nas necessidades primárias, como comer, beber ou vestir, mas também nas necessidades secundárias, como um bom serviço de atendimento e atenção. Para oferecer um melhor serviço de atendimento e obter melhores resultados, é imprescindível contar com uma equipe de qualidade e bem desenvolvida.

Conforme relatado por Dornelas (2012), a era em que vivemos pode ser chamada de "era da equipe de excelência", pois, as empresas estão eliminando barreiras comerciais e culturais, quebrando paradigmas e gerando riquezas por meio de um atendimento de qualidade.

A metodologia adotada neste estudo foi a revisão bibliográfica, a qual permitiu compreender a evolução das práticas de gestão de equipes no ambiente organizacional. Foram utilizadas diversas fontes de pesquisa, incluindo livros, revistas científicas, artigos acadêmicos, jornais e monografias. A análise desses materiais possibilitou uma visão abrangente sobre a formação, gestão e desenvolvimento de equipes.

Além disso, a pesquisa enfatiza a importância de estratégias de comunicação eficazes, do desenvolvimento de competências interpessoais e da criação de uma cultura organizacional que valorize a colaboração e a inovação. Esses elementos são fundamentais para enfrentar os desafios contemporâneos e alcançar a excelência no desempenho das equipes. A liderança transformacional, que motiva e inspira os colaboradores, é destacada como um fator crítico para o sucesso das equipes de alta performance.

Diante desse cenário, investir no desenvolvimento de equipes de alta performance é uma estratégia indispensável para qualquer organização que deseja se manter competitiva no mercado atual. A gestão de pessoas, quando bem conduzida, pode transformar a dinâmica interna das empresas e proporcionar um ambiente propício para a inovação e o crescimento contínuo.

O objetivo desse estudo é compreender, a partir de uma revisão de literatura, sobre alta performance e gestão de equipes explorando e sintetizando o conhecimento existente acerca das práticas, estratégias e teorias que contribuem para o sucesso das equipes dentro das organizações. Esse tipo de estudo busca analisar as diferentes abordagens teóricas e práticas adotadas por pesquisadores e profissionais para entender como as equipes podem ser organizadas, motivadas e lideradas para alcançar níveis excepcionais de desempenho.

A abordagem metodológica considerou a revisão de literatura, método amplamente utilizado para explorar e sintetizar o conhecimento existente sobre um determinado tema. Esta abordagem ajuda a compreender o estado atual do campo de estudo, mas também identifica lacunas de conhecimento, tendências e debates em curso.

A busca por literatura é realizada em bases de dados acadêmicas, bibliotecas digitais, periódicos científicos e outras fontes relevantes. Palavras-chave específicas são utilizadas para encontrar estudos que abordem diretamente o problema de pesquisa. Após a busca inicial, os estudos são avaliados com base em critérios predefinidos de inclusão e exclusão. Estes critérios podem incluir o ano de publicação, tipo de estudo, por exemplo, experimental, qualitativo, quantitativo, idioma, entre outros. Os estudos selecionados são então analisados e sintetizados. Isso envolve extrair informações relevantes, como conceitos teóricos, metodologias utilizadas, principais descobertas e conclusões dos estudos revisados.

Ao revisar a literatura existente, a prioridade foi identificar padrões, tendências e lacunas no conhecimento que podem fornecer subsídios para gestores e líderes. Isso permite entender melhor os fatores que contribuem para a alta performance das equipes, mas também oferecer orientações para a aplicação eficaz desses conceitos no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, o estudo sobre alta performance e gestão de equipes visa consolidar o conhecimento existente, proporcionar uma base sólida de evidências e promover o desenvolvimento de estratégias que possam melhorar significativamente o desempenho e a eficácia das equipes organizacionais.

2. A GESTÃO DE PESSOAS: GERENCIAMENTO DE EQUIPE E A IMPORTÂNCIA DA ALTA PERFORMANCE

A natureza do trabalho e os perfis dos trabalhadores têm mudado rapidamente nos últimos tempos, seguindo o ritmo do desenvolvimento de novas tecnologias e novos modelos de gestão. Portanto os modelos tradicionais de trabalho estão sendo gradualmente substituídos por formatos mais flexíveis, especialmente durante períodos de mudanças aceleradas nas

organizações, influenciadas por crises globais. Atualmente, a gestão de pessoas é reconhecida como um pilar fundamental para o sucesso das organizações na contemporaneidade.

No século XVIII, com a chegada da Revolução Industrial, que trouxe consigo diversas mudanças nos processos de produção, os trabalhadores precisaram se adaptar a esse novo modelo de trabalho com máquinas. Já o setor de gestão de pessoas, conhecido então como Departamento de Relações Industriais, exercia controle sobre as condutas dos trabalhadores, que eram submetidos a longas jornadas de trabalho, resultando em considerável cansaço físico e mental, prejudicando assim a produtividade (Santos; Venâncio; Akita, 2021).

A evolução na área de gestão de pessoas transformou-se em um setor bem estruturado, comprometido e responsável pelas obrigações ligadas aos colaboradores. Sendo assim a gestão de pessoas é caracterizada por técnicas, estratégias e habilidades desenvolvidas com o objetivo de promover harmonia entre os colaboradores (Polloni; 2022).

Posteriormente, surgiram novas perspectivas sobre o mundo do trabalho influenciado pela Teoria das Relações Humanas, desenvolvida pelo psicólogo australiano e professor de sociologia Elton Mayo, que se baseou nos resultados de seus experimentos conhecidos como Experiências de Hawthorne¹, os quais concluíram que os colaboradores de uma organização são motivados por fatores psicológicos, que visa a humanização das relações dentro das organizações (Santos; Venâncio; Akita, 2021).

Logo em seguida por volta da década de 1950, outra grande mudança ocorreu onde as relações humanas passaram a se chamar Administração Pessoal nesse momento essa área ela passou a enxergar mais o lado dos funcionários observando os conflitos gerados dentro dos departamentos, administrando os funcionários usando como base a legislação trabalhista da época (Castro; Lima; Neto, 2016).

Já o conceito de Gestão de Recursos Humanos pode se considerar recente, já que anteriormente não existia a preocupação com a relação entre as pessoas dentro do ambiente de trabalho, as primeiras pessoas que obtiveram essa carga dentro de uma empresa eram chamadas de “função pessoal” onde as mesmas atribuíam tarefas de cuidar da melhoria do ambiente de trabalho e oferecer apoio as pessoas que tinham necessidades (Carvalho, 2011). Sendo assim diante da evolução do mercado de trabalho podemos notar a importância

¹ A experiência de Hawthorne, também conhecida como estudo de Hawthorne, é um dos experimentos mais conhecidos da história da administração. Realizada pela Western Electric Company, entre os anos de 1924 e 1932, na fábrica de Hawthorne, em Chicago, Estados Unidos, a pesquisa teve como objetivo investigar a relação entre as condições de trabalho e a produtividade dos funcionários (Hersey, 1986).

da Gestão Recursos Humanos dentro das organizações, e o conhecimento dessa importância faz com que as empresas notarem o quanto esse tipo de gestão faz total diferença quando se trata da identificação de desafios que vem sendo gerado (Serra, 2018).

Atualmente é possível observar a falta que faz uma gestão de pessoal bem estruturada dentro das empresas, pois, a ausência de uma gestão de pessoal bem formada pode causar, grandes prejuízos as organizações, considerando que o papel estratégico traçado pela gestão é facilitar o alcance de metas e se manter cada vez mais competitivo no mercado.

Ou seja, a gestão de pessoas se tornou uma especialidade que se desenvolveu com o crescimento das empresas, que surgiu com a dificuldade de as empresas gerirem algumas tarefas, se tornando assim responsável por vários desenvolvimentos dentro das empresas, principalmente o desenvolvimento das pessoas (Cunha, 2010).

Em conclusão, podemos observar que o modo de se gerir equipes e o meio de trabalho teve suas evoluções no decorrer dos tempos, visto que as melhorias nas condições de trabalho fazem com que o empregado se sinta mais motivado para concluir suas atividades, concluindo as mesmas com mais excelência e agilidade, e assim é possível observar o quanto é importante o foco no acompanhamento das evoluções do gerenciamento em equipes, o quanto é necessário fazer o acompanhamento correto.

2.1 Evolução do gerenciamento de equipe

A palavra "equipe" tem origem francesa e, de forma simples, refere-se a um grupo de pessoas reunidas com um objetivo comum e desde os primórdios, a humanidade tem a necessidade de formar equipes com o intuito de alcançar objetivos específicos. Portanto, uma equipe não é formada por apenas uma pessoa, mas por um grupo de indivíduos que se unem para atingir objetivos comuns. Essas pessoas utilizam sua força de vontade, sem medir esforços, para alcançar um bem maior e sem receio de assumir riscos (Liboreiro; Borges, 2018).

Segundo Dyer (2011), dentro das organizações, é possível identificar diferentes tipos de equipes. Alguns exemplos incluem:

- **Temporais:** se referem a um tipo de equipe que trabalham em conjunto por um período mais curto, esse tipo de equipe eles costumam se reunir de forma rápida e começar suas produções de forma imediata, os membros que formam essa equipe possuem obrigações em outros departamentos da organização em seu tempo integral, formadas por encontros presenciais. Os desafios da equipe temporais é o fato da falta de controle

do tempo, ação de forma indevida, não existiu um conhecimento entre as pessoas que compõem a equipe;

- Tradicionais: são equipes que trabalham juntos por tempo indeterminado, composto por encontros presenciais. Os desafios e a falta de comunicação e conflitos de interesse;
- Virtuais: são compostas por pessoas de localidades diferentes, que possuem diversidade de cultura, idioma. Esses encontros são feitos de forma virtual via recurso de multimídia e teleconferência. Os desafios desse tipo de equipe é ter uma comunicação clara que todos possam entender o que está sendo passado, a falta de contato físico entre os membros dessa equipe também dificulta o entendimento de todos;
- Inter organizacionais: são equipe que é composta por diversidade de cultura, funções de negócio. Sua criação surge a partir aliança ou aquisição de uma empresa. Os desafios são por conta de metas, objetivos, culturas e a não compreensão da missão da empresa.

Já para Pirolo e Chaves (2002) a palavra equipe se origina de um termo que é conhecido como “*esquif*”, a teoria é que esse termo fixa a ideia de uma fila de barcos amarrados sendo puxado por um homem ou cavalos em uma época em que não se existiam rebocadores, essa ideia da união para mover os barcos sugerem uma visão de trabalho em equipe. Portanto, uma equipe pode ser definida como um grupo de pessoas cujos atributos, quando unidos, se complementam. Estas pessoas compartilham objetivos comuns, executam seu trabalho com excelência e assumem responsabilidade conjunta pelo resultado.

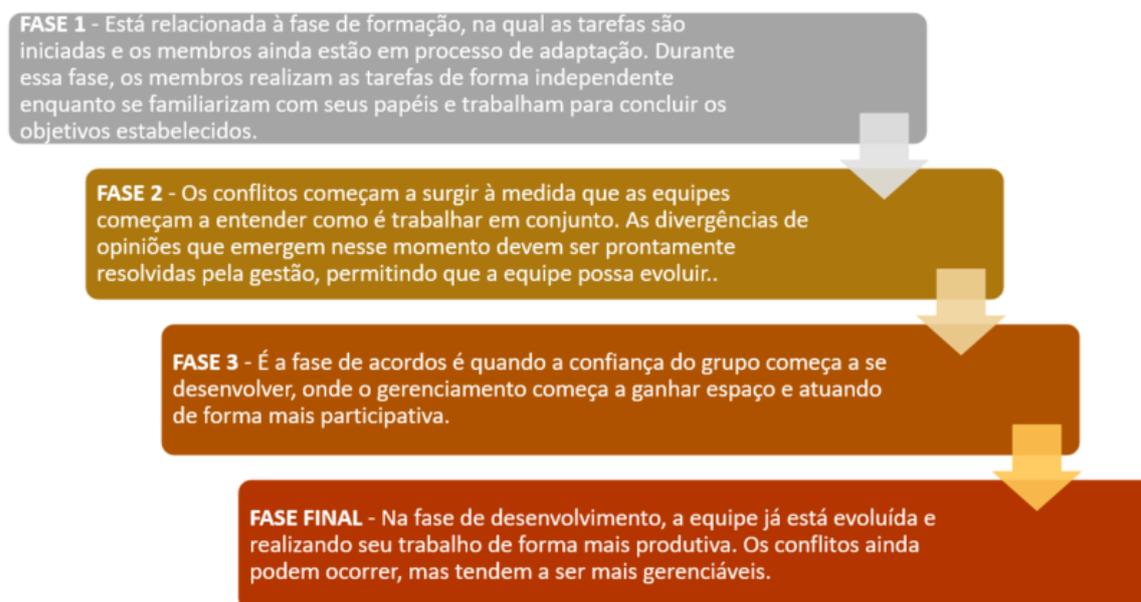
Wellins, Byham e Wilson (1994) ressalta que uma equipe pode ser definida como um grupo de pessoas que possuem objetivos em comum. Para ser bem-sucedida, essa equipe precisa de comunicação, coesão e dinamismo - no entanto, na prática, outros aspectos devem ser considerados ao se conceituar uma equipe.

Podemos ressaltar que a dificuldade em relação ao trabalho em equipe pode indicar quatro reações principais: risco de desconforto pessoal, falta de convicção, valores individuais conflitantes e uma ética de trabalho enfraquecida. O risco de desconforto pessoal se caracteriza quando encontramos uma pessoa que é mais individualista e que não gosta do trabalho em equipe (Katzenbach; Smith, 2001).

Souza (2009), diz que equipe é um número pequeno de pessoas nas quais as mesmas possuem habilidades que se complementam, os mesmos definem metas onde todos se sentem

responsável em seu resultado. Sendo assim, Campos (2019) informa que as equipes atravessam diversas fases de desenvolvimento, cada uma caracterizada por desafios específicos e oportunidades de crescimento conforme apresentado a seguir pela figura 1.

Figura 1: Fases de desenvolvimento de uma equipe.



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

De acordo com a figura acima podemos entender que é essencial as equipes passem por cada fase de desenvolvimento sem pular nenhuma etapa, pois, assim as mesmas podem absorver o processo com mais dedicação.

Além das fases de evolução que as equipes passam até sua formação, é importante ressaltar também o desafio que as mesmas enfrentaram na sua migração no meio digital, onde se é um meio totalmente novo, e é nesses momentos que os gestores precisam criar novas estratégias de adaptações para as equipes, uma forma mais simples de integração e sempre atento as dificuldades que as equipes possam vir a ter durante esse processo.

2.1.1 A inclusão do meio digital para as equipes

Já por outro lado é de suma importância a integração das novas tecnologias que possibilita o alcance de resultados com qualidades para as empresas, pois a capacidade que os colaboradores adquirem para se adaptar as novas tecnologias e as demandas que vem surgindo a partir delas. Essa capacidade de adaptação vai se dá devido a um ambiente que seja

favorável, assim como a confiança do trabalhador em sua própria capacidade (Godoy; Mendonça, 2020).

Vemos que na atualidade a gestão de equipe enfrenta o desafio de gerir uma equipe a distância, existem várias maneiras de definir um trabalho a distância muitas pessoas usam o termo home office, trabalho remoto e teletrabalho essas formas de trabalhos vem se destacando cada vez mais. Existem pessoas que trabalha de formas flexíveis seja de casa, com a solicitação do seu chefe, com horários variados, o teletrabalho se encontra presente tanto nas empresas públicas como também nas privadas (Messenger; Gschwind, 2016).

O tema Trabalho Flexível citado por Nilles (1997), se trata de um ambiente de trabalho, com horários e as normas mais flexível desde o contrato de trabalho.

Por tanto de acordo com Messenger e Gschwind (2016), o trabalho remoto ganhou destaque na chamada quarta revolução industrial que também é conhecida como Revolução Digital 4.0, termo que teve seu surgimento em 2012, teve destaque devido à globalização e pelo avanço da internet.

Não se tem ao certo um período que se teve início da utilização do termo teletrabalho, no entanto, o autor Nilles (1997) relata que os primeiros relatos de aplicação desse termo tiveram suas primeiras aparições no caso da empresa de estrada de ferro Penn, que no ano de 1857 teve a ideia de criar uma área que se chamava “The Telecommunications Transportation TradeOff”, isso tudo com a finalidade de começar a usar o sistema privado telégrafo para gerir os trabalhadores que se encontravam fora da empresa, tornando assim ela a primeira empresa a registrar suas atividades a distância.

Já com o avanço do trabalho remoto é percebido como um movimento no qual as empresas buscam novas formas de trabalho para seus colaboradores, visando gerir estratégias de mercado e cadeias produtivas de maneira eficiente (Nogueira; Patini, 2012).

Segundo Craipeau (2010), três grandes objetivos estão sendo extraídos quando se implementa o trabalho remoto dentro de uma instituição esses objetivos extraídos são: flexibilidade para todos, deslocamentos de custos diretos como: aluguel do imóvel, água, luz, alimentação e os custos trabalhistas.

Sendo assim vale ressaltar que não é apenas o desenvolvimento dessas tecnologias e meios foi suficiente para impulsionar esse formato de trabalho, mesmo antes do surgimento de certos desafios que complicaram o desenvolvimento. A gestão de equipes passou por transformações significativas devido à crise sanitária global, em um contexto em que várias empresas precisaram adaptar suas práticas de trabalho para um formato remoto.

Uma das principais dificuldades de gerir uma empresa à distância está relacionada ao trabalho remoto, que por sua própria natureza, distante fisicamente da instituição, frequentemente leva a discussões de gestão que às vezes não são bem esclarecidas (Craipeau, 2010).

Um dos pontos mais importantes para a gestão de uma equipe virtual é incentivar uma comunicação eficaz entre seus membros, pois a capacidade de se comunicar ajuda as pessoas a serem sensíveis às diferenças entre indivíduos e culturas. Isso facilita o estabelecimento e a aceitação de regras de comportamento entre os membros da equipe (Wooldridge, 2006).

Já as equipes virtuais, assim como qualquer outra equipe, são grupos compostos por pessoas que compartilham o mesmo objetivo e interagem através de tarefas independentes. No entanto, o que diferencia essas equipes das tradicionais é o fato de trabalharem de forma remota, o que implica em certos desafios e peculiaridades (Lipnack; Stamps, 1997). Equipes virtuais também são grupos de pessoas que se comunicam entre si, por meio tecnológicos e que em meio a esses encontros tecnológicos têm encontros face-a-face eventualmente (Gould, 1997).

O diálogo eficaz é um ponto essencial para o trabalho em um time virtual, já que quando se trata de trabalho a distância a comunicação efetiva requer cuidado e atenção especial ao se expressar um ponto de vista, pois, quando o mesmo não é expresso de uma forma clara, positiva e construtiva, acaba gerando um duplo sentido (Wooldridge, 2006).

De acordo com Wooldridge (2006), existem algumas ações que pode ajudar a criar uma boa comunicação entre o gestor e sua equipe a distância sendo elas:

- Manifestar os valores e as regras da instituição em todas as comunicações;
- Selecionar técnicas de comunicação que se ajuste na necessidade e restrição dos membros da equipe;
- Aperfeiçoar os métodos e comunicação dada a necessidade de uma situação diferenciada;
- Trabalhar com os membros a confidencialidade, para assim usar melhor as ferramentas de comunicação;
- Elaborar objetivos específicos e um bom plano de entrega para as comunicações;
- Partilhar comunicação para todos os envolvidos na equipe com um propósito comum;
- Estimular a participação completa de todos os membros nas discussões sugeridas pelo gestor;

- Assegurar que todos os membros entenderam a mensagem e expectativas de ação de dada comunicação ali apresentada;
- Administra os feedbacks com respeito e suporte.

Portanto o distanciamento físico entre as pessoas deve ser considerado em todos os grupos, mas requer ainda mais atenção em grupos virtuais. As equipes que têm membros geograficamente dispersos enfrentam certas dificuldades que o líder deve reconhecer como obstáculos, ou seja, através dessa percepção, o líder tem a responsabilidade de estruturar a equipe utilizando métodos que garantam relações positivas entre os colaboradores nesse contexto (Lipnack; Stamps, 1997).

Ainda, segundo Lipnack e Stamps (1997), existem três fatores fundamentais para apoiar e se conectar com sua equipe virtual, as pessoas são as bases das equipes e pode se aderir três formas diferentes para se administrar as pessoas das equipes virtuais, e essas formas são:

- Procurar tratar as pessoas como integrantes independentes, ou partes isoladas, de uma equipe, imaginando que cada uma tenha uma determinada autonomia que se fundamentou em confiança mútua;
- Partilhar a liderança, tendo em mente, que pela diversidade técnica e administrativa que a sua equipe vai ter, cada integrante vai assumir naturalmente um papel de líder em algum momento do trabalho em equipe;
- Comunicação dos indivíduos com o objetivo de formação da consciência de uma totalidade de equipe através de seus membros, para atingir objetivos finais.

Sendo assim as equipes se unem através de um objetivo, e isso constituísse o principal fator pela união dessa equipe, um objetivo comum é necessário para a formação da equipe virtual, e tudo deve ser definido de forma clara e coerente e estar na compensação de todos os integrantes do grupo onde cada um possui suas necessidades e que trabalhadas essas necessidades faz com que o membro se sinta mais engajado dentro do seu grupo de trabalho.

2.2 Teorias de motivação e engajamento no ambiente de trabalho

Frequentemente, são realizadas pesquisas que investigam as relações entre o comportamento humano e os resultados organizacionais, evidenciando uma conexão estratégica entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. Estudos

científicos indicam que a contratação e a motivação dos funcionários alinhados aos objetivos da organização resultam em impactos positivos, tanto em níveis operacionais quanto em escalas mais amplas das organizações (Rozika; Dharma; Sitorus, 2018).

Já o processo de motivação da equipe deve ser iniciado pelo líder como uma prática diária em seu cotidiano. As lideranças contemporâneas assumem essa responsabilidade entendendo a importância da motivação e do reconhecimento de seus colaboradores (Coelho; Sousa, 2021).

Sendo assim a motivação está dividida em três estágios, conforme descrito por Pink (2010). A motivação 1.0 está ligada a um impulso biológico associado ao instinto de sobrevivência humano. Na motivação 2.0, o ser humano busca recompensa por suas atividades e evita punições por seus atos. Por outro lado, a motivação 3.0 representa um avanço em relação às anteriores, sendo relacionada ao prazer intrínseco que o colaborador encontra ao realizar suas tarefas, independentemente de recompensas ou punições.

Compreender as necessidades individuais e reconhecer as habilidades de cada colaborador é fundamental, pois, isso permite trabalhar sua motivação e alinhar as tarefas de acordo com suas competências. Dinâmicas de diálogo entre os colaboradores e momentos de feedback são benéficos para conhecer todos os membros da equipe e identificar áreas que precisam ser melhoradas, promovendo maior engajamento dos colaboradores (Pinho, 2020).

Cada pessoa tem suas próprias formas de se sentir motivada e seus próprios impulsos que impulsionam suas ações, sempre orientados por objetivos para atender suas necessidades. Dessa forma, vários autores têm buscado compreender o principal significado que leva o indivíduo a ter motivação pessoal (Oliveira; Estivalet, 2019).

Nesse sentido, cabe destacar que o setor de Recursos Humanos, enquanto setor que acompanha o colaborador em diversas frentes, desempenha um papel fundamental na manutenção da motivação das equipes por meio de estratégias e dinâmicas de interação. Uma comunicação eficaz e funcionários motivados são elementos essenciais para a realização dos valores organizacionais. Sendo assim a comunicação interna é uma ferramenta valiosa para compreender os pensamentos e sugestões dos membros da equipe, garantindo que todos se sintam ouvidos e valorizados (Pinho, 2020).

Por fim, é importante entender que o comportamento do funcionário está muito ligada às necessidades internas, por meio disso cabe aos líderes estarem atentos e acompanhando esses processos e demonstra a sua influência e dedicação em levar sua equipe além, mostrando a importância de cada membro ali dentro.

2.3 Liderança e sua influência na busca pela alta performance

O líder é capaz de influenciar, comandar e guiar a equipe no caminho correto. Ele proporciona a visão para sua equipe, demonstrando que o sucesso advém da união do grupo e não do esforço individual (Raeburn, 2022).

A influência da liderança está nos modelos de gestão que ela vai adotar, dependendo também dos estímulos utilizados com sua equipe, das situações apresentadas e do perfil dos membros do time. Em meio à intensa competitividade empresarial, a formação de equipes de alta performance e um líder capacitado para conduzi-las ganham destaque. É importante compreender as vantagens que uma equipe bem treinada pode trazer para as organizações; um bom líder e uma equipe competente são essenciais para aumentar a produtividade (Marinho, Moura, Kontoyannopoulos, 2022).

Portanto uma boa liderança influencia muito para o crescimento das organizações, liderança é um assunto que sempre vem sendo evoluído e o mesmo possui várias interpretações, um líder além de incentivar as pessoas o mesmo também assume responsabilidades como objetivos organizacionais traçados para serem atingidos junto a equipe (Silva; Santos; Marques, 2022).

Já o comportamento de um líder influencia de forma direta nas decisões tomadas pelos grupos que compõe a organização, o que acaba afetando os resultados esperados. Sabendo que para que uma equipe entregue resultados esperados é necessário que o líder seja dotado de habilidades, conhecimentos e atitudes que estimule sua equipe atingir a alta performance (Soares, 2024).

Sendo assim o líder é visto pelo seu grupo como um guia que auxilia sua equipe na direção correta. Esse líder precisa ter estratégias que influenciem positivamente nos resultados da organização. Vale ressaltar que essas estratégias não estão associadas ao poder, mas sim à autoridade, que é conquistada através do diálogo e de uma boa relação com todos os membros (Coelho; Sousa, 2021).

O principal papel do líder é fazer com que sua equipe atinja a alta performance, por isso é necessário constante avaliação e diálogos com a sua equipe, para que os mesmos fiquem cientes em que período eles estão e o que podem fazer para melhorar e proporciona a evolução e o desenvolvimento de toda sua equipe, sendo assim isso provoca soluções e discursões favoráveis para que sua equipe se torne cada vez mais eficiente e se transformem em um diferencial dentro da organização (Coelho; Souza, 2021).

Dessa forma, podemos observar o quanto é importante um líder que saiba ter controle de seus planejamentos para elevar os níveis de excelência da sua equipe, é de tamanha

importância que o mesmo use estratégias bem estruturadas e elementos-chaves para o alcance da alta performance dos membros.

2.4 Elementos-chave para o alcance da alta performance em equipe

Existem requisitos básicos para alcançar uma equipe de alta performance, e um deles é o investimento no capital humano, levando em consideração o aprendizado e as habilidades que os colaboradores irão adquirir ao longo do percurso (Coelho; Sousa, 2021).

Sendo assim para alcançar uma equipe de alta performance, é essencial avaliar os trabalhos com base nos resultados alcançados e estabelecer um plano de desenvolvimento que permita o progresso contínuo das equipes. Portanto, é fundamental que a equipe tenha o acompanhamento de um líder que auxilie nas tomadas de decisão (Chamorro; Machado, 2019).

A cultura dentro das organizações é um pilar para que as empresas tenham equipes de alta performance, pois, quando os seus colaboradores se sentem motivados e valorizados isso acaba que tem um reflexo no desenvolvimento de cada um, para as organizações prosperarem não basta focar apenas nos lucros financeiros, mas também se preocupar e cuidar do seu ativo humano para atingir grandes resultados (Converso et al., 2019).

Outro elemento chave é traçar um bom plano de carreira para seus colaboradores, pois, investir em seus funcionários é investir no crescimento da sua organização (Coelho; Sousa, 2021).

Sendo assim podemos ver que os líderes são elementos essenciais para auxiliar as equipes a alcançarem grandes resultados dentro das organizações, promovendo o crescimento e desenvolvimento dos membros. Eles encorajam a resolução de conflitos, o desenvolvimento de habilidades e atitudes que contribuem para a eficácia das equipes, tornando-se um diferencial competitivo significativo dentro das organizações (Matinho; Moura; Kontoyannopoulos, 2022).

Visto assim, que existem meios que possam ser seguidos e que são essenciais serem colocados em prática junto a sua equipe, para que a mesma consiga entender o que é ser uma equipe de alta performance.

3. EQUIPE ALTA PERFORMANCE

A palavra performance tem suas origens na francesa antigo, “*parformance*” que significa levar alguma tarefa ao seu sucesso ou “dar forma” (ALMEIDA et al., 2022). Sendo assim as equipes de alta performance proporcionam para as organizações vantagens

competitivas, agregam valores e o seu desempenho se dá devido a maximização do potencial de cada integrante (Marinho, Moura, Kontoyannopoulos, 2022).

Com a globalização, diversas mudanças constantes e muitas incertezas surgem, e as organizações se veem obrigadas a ter um sistema capaz de monitorar eventos externos e oportunidades. Esse sistema requer equipes de alta performance, que sejam capazes de lidar com problemas, alcançar resultados, propor soluções e motivar seus colegas para melhorias contínuas (Dyer; Dyer 2011).

Portanto as equipes de alta performance sempre se destacam em relação às demais, pois, aprendem com mais facilidade as diretrizes da empresa e participam ativamente da formulação de objetivos e desafios organizacionais. As características que compõem uma equipe de alta performance incluem comprometimento, envolvimento e engajamento (Lopes, Mecnas 2020).

Sendo assim as organizações buscam equipes que tenham um diferencial competitivo demonstrado por sua alta performance, e que, por meio de uma boa gestão, consigam alcançar resultados eficazes e eficientes. De acordo com Dyer e Dyer (2011, p.23) equipes de alta performance pode ser definidas como:

Aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alta performance, 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 grupo (Dyer e Dyer, 2011).

Logo as equipes de alta performance proporcionam grandes benefícios, especialmente para a empresa, incluindo a competitividade que gera valores positivos na cadeia produtiva da instituição. O desempenho dessas equipes está ligado à maximização das habilidades de cada integrante e à capacidade individual de se destacar dentro do ambiente em que estão inseridas. Portanto, as organizações precisam estudar meios e modelos para capacitar cada vez mais seus colaboradores, visando uma maior produtividade e lucratividade (Coelho; Sousa, 2021). Equipes de alta performance são frequentemente definidas como grupos de gestores que trabalham juntos para alcançar metas e solucionar problemas de maneira clara (Ahrens, 2011).

Além do mais, são aquelas equipes que entregam sempre resultados acima do esperado e mais avançados que as equipes tradicionais, seus membros têm qualidades mais elevadas, e

suas expectativas são sempre maiores e isso serve como um estímulo de motivação (Coelho; Sousa, 2021).

Segundo Ahrens (2011), existem cinco características de equipes de alta performance que merecem destaque: objetivos claros, onde todos os membros estão cientes dos objetivos a serem atingidos e participam ativamente; empowerment, onde os membros compartilham conhecimentos, habilidades e experiências; diversidade, que envolve a presença de pessoas de diferentes áreas e habilidades na equipe; relacionamento de feedback, caracterizado pelo respeito às visões individuais e compartilhamento de ideias; e interdependência, que reconhece a força da união para alcançar objetivos com maior eficácia.

Silva (2022), ressalta que diante dos cenários atuais de uma constante competitividade entre as empresas, as equipes chegam para ser um diferencial entre as organizações, pois, quando as mesmas de forma ágil e eficaz tomar decisão correta maior vai ser o seu nível de performance, isso se resume em empresas se destacando por responder com maior rapidez no mercado.

O grau de performance das equipes pode ser identificado pelas seguintes características dos membros:

- **Habilidade:** que se dá quando a pessoa consegue realizar várias ações como cumprimento de tarefas com um determinado nível de destreza;
- **Atitudes:** vem a ser o modo de como a pessoa vai se comportar em uma determinada situação;
- **Competência:** é a forma que as pessoas se mostram capaz de realizar certas atividades com êxito.

A combinação dessas qualidades descritas deve ser complementar, e cada pessoa deve agir em sinergia. Quando as capacidades individuais são somadas, elas geram um desempenho coletivo, permitindo que as equipes tomem decisões, administrem conflitos e se desenvolvam para alcançar seus objetivos (Silva, 2022). Vale destacar também que, os membros da equipe, quando atingem a alta performance ou um alto desempenho de suas tarefas, acabam demonstrando algumas características específicas como, por exemplo, o conhecimento de suas forças e fraquezas.

Sendo assim a combinação dessas qualidades descritas deve ser complementar, e cada pessoa deve agir em sinergia. Quando as capacidades individuais são somadas, elas geram um desempenho coletivo, permitindo que as equipes tomem decisões, administrem conflitos e se desenvolvam para alcançar seus objetivos (Silva, 2022).

De acordo com Reis (2007), as equipes de alta performance são aquelas que surpreendem superando expectativas e os limites aplicados, e acabam se destacando com o seu resultado, o padrão de suas entregas de tarefas são sempre satisfatórios e os erros que são cometidos durante o processo acaba servindo como um estimulante de melhora para esse tipo de equipe.

Sendo assim, podemos perceber que se ter uma equipe de alta performance dentro da sua empresa, vai trazer grandes bons resultados, porém será que as organizações e suas culturas se encontrarem preparada para esses impactos de ser investir em treinamento e formação desse tipo de equipe.

3.1 Cultura organizacional e seu impacto na busca pela alta performance

A cultura organizacional cria traços que conectam pessoas que interagem dentro do mesmo grupo social. Ela influencia o comportamento dos indivíduos ao longo das interações que têm ao longo do tempo, exercendo uma influência significativa sobre todos os membros. Sendo assim é capaz de criar um ambiente mais colaborativo, visando um espaço que seja mais aberto a compartilhamento de informações entre as equipes, fazendo assim todos serem unidos para que juntos atinjam bons resultados (Santos; Damian; Valentim, 2019).

Já para Faria (2021), o clima organizacional é um fator importante para o desenvolvimento das equipes dentro da organização, as suas variações influenciam no comportamento, qualidade do ambiente de trabalho e encontra-se relacionado ao grau de satisfação de seus colaboradores.

Vale ressaltar que o clima organizacional pode afetar o bem-estar de seus colaboradores, a satisfação do trabalho e o desempenho das suas equipes. Sobretudo, um clima organizacional positivo, poderá auxiliar a equipe a alcançar um cenário no ambiente de trabalho mais produtivo e saudável (Freitas; Henz, 2023).

Além dos benefícios de se ter um bom clima organizacional dentro da sua organização, temos que compreender os desafios contemporâneos que as equipes vão enfrentar no decorrer da sua formação, e ser uma equipe de alta performance é estar preparado para enfrentar tamanhas mudanças e se adaptar a elas.

4. DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NA BUSCA PELA ALTA PERFORMANCE

Os debates sobre líderes futuros dentro das organizações estão relacionados a buscar por novos talentos, perfis que possuem ampla variedade, pois, diante do cenário em que

organizações atuais se encontra é fundamental ter uma equipe de alta performance preparada para lidar com os desafios do mercado atual (Marinho; Moura; Kotoyannopoulos, 2021).

Sendo assim a diversidade e a inclusão tratam da integração e da manutenção de pessoas diversas nas equipes de trabalho. Essa inclusão reflete positivamente dentro das organizações, resultando em impactos gerenciais positivos nas equipes. A diversidade tem um efeito significativo no meio organizacional, proporcionando um ambiente mais moderno e inclusivo (Neves, 2020).

Logo, um ambiente inclusivo é mediado por meio de políticas e práticas organizacionais, ou seja, os processos que ocorrem ao nível grupal caracterizam-se pela abertura e valorização da diversidade presente (Brimhall, 2019).

Levando em consideração o crescimento da adoção de políticas e da diversidade dentro das empresas em todo mundo, apesar do grande debate dos benefícios impostos é notório o baixo índice geral da aderência da diversidade, percebe-se também que as empresas que adotaram as políticas de adesão com mais eficiência conseguiram uma relação mais positiva em seus resultados econômicos (Rocha, 2022).

Em tempos cada vez mais competitivos, as empresas têm a necessidade de se adaptar as novas realidades que o mercado exige, a gestão da diversidade vem se tornando um aspecto fundamental para a sobrevivência de muitas empresas, e saber lidar com a diversidade que compõe a suas equipes é a chave para o sucesso (Neves, 2020).

Dessa forma é possível observar que um ambiente de trabalho onde se tem diversidade e inclusão é vantajoso quando se desenvolve e utiliza habilidades em equipe, pois, isso ajudar a melhorar os processos e facilita o caminho para atingir resultados, a diversidade faz com que cada membro compartilhe seus conhecimentos e vivências assim agregando mais sabedoria para o seu grupo (Dalber; Nabuco, 2021).

Portanto compreender a diversidade e a inclusão como ponto de pauta para a alta performance a partir da eficácia das equipes dentro das organizações contemporâneas é uma realidade. Logo, quando uma equipe é composta por indivíduos diversos em termos de gênero, etnia, idade, formação educacional e experiências de vida, ela se beneficia de uma variedade de perspectivas, habilidades e conhecimentos. Essa diversidade promove um ambiente mais criativo e inovador, onde diferentes pontos de vista são considerados na tomada de decisões e na resolução de problemas.

Além disso, a inclusão assegura que todos os membros da equipe se sintam valorizados e respeitados, o que por sua vez aumenta a motivação, o engajamento e a colaboração entre

os colegas. Equipes inclusivas tendem a ser mais coesas e eficientes na execução de tarefas, pois, cada membro contribui de maneira única para o alcance dos objetivos comuns.

As empresas que cultivam um ambiente diversificado e inclusivo têm uma melhor performance financeira, bem como são mais capazes de atrair e reter talentos excepcionais. A diversidade melhora a criatividade e a inovação e fortalece a reputação da organização como um local de trabalho acolhedor e progressista.

Diante disso, lançar o olhar para a promoção da diversidade e inclusão não é apenas uma questão de justiça social, mas, sobretudo uma estratégia inteligente para melhorar a performance e a competitividade no mercado atual. Organizações que abraçam e valorizam a diversidade colhem os benefícios de equipes mais dinâmicas, adaptáveis e capazes de enfrentar os desafios complexos do mundo moderno.

4.1 Gerenciamento de equipes remotas e virtuais

Podemos observar é que o gerenciamento de equipe virtual tem quase que a mesma estrutura das equipes tradicionais, principalmente pelos seus processos, pois, os dois modelos seguem certos na sua forma de trabalho e nas tomadas de decisão, visando assim mais eficiência por parte de suas equipes (Campos, 2019).

Atualmente podemos ver também que o trabalho remoto é uma realidade de muitas equipes, esse modelo de trabalho ele traz diversos benefícios, porém como tudo esse modelo de trabalho ainda tem diversos desafios a serem superados. Os benefícios encontrados em meio ao trabalho remoto é a flexibilidade de horário e de localização dando assim a sus colaboradores uma maior autonomia de trabalho mesmo com o distanciamento da sua equipe (Oliveira, 2020).

O trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso da tecnologia da comunicação, produzindo com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional (Andrade, 2020, p 58).

De acordo com Darics (2020), o gerenciamento de equipe de forma remota não é uma tarefa fácil, em ambiente virtual os líderes devem exercer a gestão de desempenho. Além de lidar e direcionar sua equipe virtual os gestores têm que sempre colocar em prática a motivação, produtividade e estabelecer metas que possa desenvolver o trabalho de todos (Andrade, 2020).

Portanto o gerenciamento de equipes remotas proporciona maior flexibilidade e organização do tempo para todos os membros, o que resulta em vantagens como economia de

tempo e recursos. O trabalho remoto também contribui significativamente para aumentar a produtividade geral da equipe (Oliveira; Silva; Echeveste, 2019).

É essencial que gestores de equipes virtuais moldem sua forma de liderança e que desenvolva novas habilidades para auxiliar a sua equipe a atingir os objetivos dentro da organização, tendo em mente que liderar uma equipe de forma remota requer mais conhecimento e competências por partes dos gestores (Contrelas et al., 2020).

Deste modo, é importante que a sua equipe esteja preparada para enfrentar novos processos de adaptação no seu gerenciamento, pois as evoluções que vem surgindo é uma forma de melhorar os processos de conclusões de demandas.

4.2 Adaptação do gerenciamento para diferentes gerações e perfis profissionais

No decorrer dos anos com os avanços tecnológicos e as diversas formas de adaptações, isso vem gerando impactos no comportamento das pessoas, antes os desafios dos gestores era ter o controle dos processos e buscar melhorias, hoje além desses princípios surgem o desafio de se promover uma melhor forma de interação para melhorar o convívio de todos (Lopes; Mecenas, 2020).

Já o meio organizacional é composto por cinco diferentes gerações, e cada uma delas possui diferenças que vão além de suas ideias, opinião, comportamentos e valores. É notável que as razões das diferenças comportamentais que são vistas pelas gerações é que o processo de liderança delas passaram a ser mais complicados, tendo em vista que são necessárias mais dedicação e atenção para gerenciar essas gerações (Trevisan; Veloso; Duntra, 2019).

Logo a seguir a Quadro 1 apresenta a evolução das gerações, começando com a geração Baby Boomers que foi uma das primeiras e finalizando que a geração Z, podemos analisar quando cada uma teve seu início e fim, seu impacto no mercado e na vida dos trabalhadores.

Quadro 1: Características de cada geração segundo a visão de alguns autores.

Geração Boomers	Baby	Geração X	Geração Y	Geração Z
1945 a 1965		1966 a 1977	1978 a 1989	1990 - atual
Otimista		Cético	Interativo	Imediatista
Lado positivo		Questionador	Contestador	Excêntrico
Trabalho: razão do viver; envolvimento; desenvolvimento; pessoal.		Trabalho: independência; autoconfiança; questiona autoridade.	Trabalho: diversidade; colaboração/realização/ consumo.	Trabalho: autorrealização; ágil; informal.
Têm conhecimento e experiência, mas são cercados de temores com a tecnologia.		Adaptação rápida; proficientes na tecnologia.	Tecnologia é algo natural na vida; bem mais informados.	Ligado à internet e tecnologias.
Ideal de reconstrução do mundo.		Ideal da paz, liberdade sexual e anarquismo.	Globalização; diversidade; multiculturas.	Trabalho coletivo está escasso na vida desses jovens; cuidados com o meio ambiente.

Fonte: adaptado de Knoploch et al., (2011), Indalécio e Campos (2016), Half (2019 e Ribeiro (2020), apud Liston (2020).

Os gestores das organizações devem estar preparados para gerenciar eficazmente a diversidade de gerações dentro de suas estruturas. Um dos maiores erros é tentar lidar com essa diversidade de maneira padronizada, pois, o ambiente inclui diferentes perfis que necessitam de abordagens distintas para serem adequadamente tratados (Liston, 2020).

Sendo assim, podemos observar que além das mudanças dos membros da equipe, os líderes também precisam se adaptar as novas mudanças, e compreender que a pressão por grandes resultados só atrapalha o processo de evolução da sua equipe.

4.3 Equilíbrio entre bem-estar dos colaboradores e pressões por resultados

As empresas, nos últimos anos, consideram de extrema importância a qualidade de vida de seus colaboradores, pois, acreditam que por meio dessa qualidade o empregador vai gerar melhores resultados.

Sendo assim a qualidade de vida no trabalho está relacionada à maneira como os colaboradores percebem o ambiente, preocupando-se com o bem-estar e os resultados positivos da empresa, bem como com a participação dos trabalhadores nas discussões sobre problemas (Guimarães, Neto 2021).

Porém a constante pressão por resultados sobre seus colaboradores gera, estresse ocupacional, causando assim exaustão em seus colaboradores e improdutividade, foca no bem-estar de todos é ter em mente, bons resultados e produtividade (Crisostomo et al., 2020). Portanto, a Figura 2 mostra, os elementos que é necessário ser desenvolvido dentro de uma organização visando o bem-estar e a produtividade da sua equipe.

Figura 2: Elementos que precisam ser desenvolvidos dentro de uma organização visando o bem-estar de seus colaboradores.



Fonte: Farsen et al., (2018, p. 37).

Sendo assim podemos observar os aspectos necessários de se desenvolver dentro de uma organização para gerar bem-estar dos seus funcionários, fazendo com que seja possível equilibra o bem-estar em meio as metas que precisam ser cumpridas, quando a organização passar a compreender esses pontos ela enfatiza no crescimento de uma organização cada vez mais saudável (Farsen et al., 2018).

Logo, equilibrar a vida diante da pressão por resultados no ambiente de trabalho é viável, mas os colaboradores precisam estar cientes de seus limites. Além disso, é essencial que a organização reconheça que as pessoas não são apenas máquinas de trabalho; elas precisam estar bem para manterem sua produtividade e bem-estar (Farsen et al., 2018).

Portanto, a constante pressão por resultados e excelência vai dificultar com que a sua equipe consiga desenvolver as suas competências, as mesmas necessitam de liberdade e auxílio dos seus gestores em meio as dúvidas que iram surgindo durante a conclusão dos objetivos.

4.4 Desenvolvimento de competências individuais e coletivas

Sendo assim uma das ferramentas fundamentais para o desenvolvimento da competência individual e coletiva é o envolvimento da gestão de competência, pois, ela vai proporcionar com que cada indivíduo atinja competências por meio de estratégias de forma individual e coletiva (Nunes; Bilac; Luz, 2020).

Desta forma a cultura organizacional é importante para o desenvolvimento das competências individuais e coletivas dentro da organização, pois, é um elemento chave para que os membros entendam sobre as suas competências e como elas são desenvolvidas, uma vez que existe relação entre a cultura organizacional e competência (Perides et al., 2021).

O desenvolvimento de competências individuais e coletivas dentro das organizações, precisa ocorrer de forma contínua. Os membros devem estar preparados para acompanhar as constantes mudanças do mundo e garantir que suas competências estejam alinhadas com as estratégias organizacionais (Nunes; Bilac; Luz, 2020). Desse modo a competência individual ela se define como a forma de agir e ser eficaz dentro de um tipo de situação, se apoiando em seus conhecimentos, mas também podendo procurar outros meios de ajuda (Ghedine, Alveas 2022).

Então, a prática da gestão de competência dentro de uma organização promove o desenvolvimento das competências individuais e coletivas, principalmente porque o objetivo é fazer a inserção desse modelo se voltando as estratégias empresariais da organização (Nunes; Bilac; Luz, 2020).

Podemos compreender que, as práticas para alcançar a alta performance em equipes estão ligadas a compreensão dos membros sobre a suas habilidades, e o que pode ser usando para ser um diferencial dentro da equipe, ajudando os mesmo a alcançar metas e resultados.

5. ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS PARA ALCANÇAR A ALTA PERFORMANCE EM EQUIPE

Quando pensamos em equipes de alta performance logo associamos a uma equipe bem capacitada e treinada, porém, para que isso aconteça na prática é preciso levar em consideração algumas estratégias.

Logo o desenvolvimento das equipes de alta performance começa muito antes da sua formação, portanto o gestor tem que estar sempre atento a todos os aspectos do seu colaborador desde o início da sua atuação até o seu desenvolvimento com a equipe, todo o processo deve ser acompanhado e auxiliado, e em seguida seguir novos aspectos de desenvolvimento como foco no treinamento contínuo, e sempre buscar utilizar o acompanhamento correto que o auxilie nas práticas para alcançar os objetivos da organização (Silveira, 2009).

Já as áreas relacionadas à capacitação, treinamento e desenvolvimento têm ganhado cada vez mais importância no mercado, pois, têm proporcionado retornos significativos para as organizações quando se trata de treinamento eficaz das equipes. Para que isso ocorra, na prática, é essencial que o processo de capacitação esteja alinhado com as diretrizes da organização, assim como com o contexto e o ambiente em que os colaboradores estão inseridos (Brito et al., 2020).

Segundo Rossi (2021), as organizações precisam estar sempre atentas à necessidade de capacitação contínua de suas equipes, para que possam alcançar alta performance de forma prática e assertiva. Podemos ressaltar que uma estratégia prática para alcançar a alta performance é sempre atualizar as técnicas de gestão, pois, além de trazer benefícios para as suas equipes, vai melhorar o desenvolvimento organizacional (Ponto, 2022).

Por fim, entendeu-se que para desenvolver uma equipe de alta performance, é necessário que o gestor fique atento as metas que sua equipe consiga atingir de acordo com as suas habilidades em conjunto e individuais, compreendendo também que é sempre importante definir metas que sua equipe seja capaz de alcançar.

5.1 Definição de metas desafiadoras e mensuráveis

Ao buscar atingir metas dentro de uma organização os membros da sua equipe devem entender quais competências devem ser desenvolvidas para conseguir entregar bons resultados, e quais as metas a serem atingidas, qual o prazo e o que deve ser feito para alcançá-las. E para isso os membros da equipe conta com a ajuda do seu líder que será o facilitador no processo de desenvolvimento de performance (Anastacio; Weber, 2023).

Porém o líder precisa compreender que o planejamento estratégico é uma ferramenta importante quando se trata de definições de metas, pois, através dele a organização deve definir os objetivos que vai impulsionar as estratégias, ações e desafios para alcançar o planejamento, e as metas que representa as etapas para se atingir tudo que foi proposto em um determinado prazo (Notaro, 2020).

Sendo assim a definição de metas mensuráveis está ligada à quando a organização consegue medir o prazo de tempo que essas metas vão precisar para serem atingidas, por isso é importante que as organizações tenham estabelecido o caminho que deseja percorrer, assim como os meios que irão utilizar para executar estratégias e metas de curto, médio e longo prazo (Zucco; Kunz, 2023).

Logo, para atingir suas metas, a organização deve sempre estar disposta a comprometer alguns recursos como dinheiro e pessoas, que são necessários para alcançar o resultado almejado. Ter metas claras, definidas e desafiadoras é importante para que os colaboradores entendam e tracem o caminho de fome correta e objetiva (Andrade et al., 2011).

Portanto existe uma enorme importância em traçar, estudar e definir metas antes de passar para sua equipe, e deixar os objetivos esclarecidos para todos os membros, pois, caso contrário é gerado desordem e estresse. O estresse decorrido da cobrança de metas ele é causado por conta das demandas, com um ritmo acelerado de trabalho e a responsabilidade de gerenciar várias tarefas em um mesmo espaço de tempo, isso faz com que o colaborador se desestabilize e não consiga atingir nenhuma meta que lhe foi dada (Silva, 2022).

Sendo assim, podemos compreender a importância que é defini metas bem estruturadas, facilitando assim a compreensão dos membros da sua equipe, sempre focando no feedback contínuo.

5.2 Feedback contínuo e desenvolvimento pessoal

Em um meio organizacional onde se é usado o feedback de forma contínua a ser possível detectar problemas de forma imediata. Isso acaba que proporcional mais agilidade para resolver os problemas ou até mesmo evitar que eles surjam (Escobar et al.,2022).

O feedback é uma forma de mostrar o caminho para o crescimento pessoal dos membros da sua equipe, fazendo com que os mesmos consigam enxerga as suas dificuldades e saber lidar melhor (Consoni, 2010).

Já o feedback dentro das organizações tem o poder de mudança, estar disposto a dá feedback e a receber ajuda no desenvolvimento pessoal tanto da parte da liderança quando da equipe, o feedback é uma ferramenta importante para aproximação da empresa com seus funcionários (Rocha; Luz, 2020).

Sendo assim o feedback deve ser repassado aos seus colaboradores de forma individual e não coletiva, pois, o ponto que precisa ser melhorado em um colaborador não precisa ser exposto aos demais integrantes da equipe, pois, isso pode gerar uma competição negativa entre membros da equipe (Rocha; Luz, 2020).

Por fim, podemos observar que o feedback ele é importante tanto no meio interno como no meio externo da empresa, ter um feedback contínuo com a sua equipe faz com que ela se desenvolva e melhores pontos negativos e ter um feedback contínuo externo faz com que você fidelize o seu cliente e melhore o seu atendimento ou produto.

5.3 Reconhecimento e recompensas como impulsionadores da performance

Sendo assim as constantes mudanças que o mercado de trabalho vem sofrendo no decorrer das décadas, fez com que os líderes começassem a se preocupar e compreender que a produtividade da sua equipe não está apenas ligada a qualidade técnica ou eficiência dos processos, mais sim à postura dos membros em relação a suas responsabilidades, os membros das equipes têm o desejo de serem notados e reconhecidos por seus esforço e dedicação (Vieira, Bulegon, Silva 2019).

Vale ressaltar que pessoas motivadas em um ambiente de trabalho rende mais, os fatores motivacionais das pessoas estão ligados à sua relação com o trabalho, seja o seu salário, cargo ou reconhecimento e a recompensa impulsiona o seu colaborador a alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade (Silveira, 2009).

Diante disso podemos entender que, a recompensa ela estabelece uma comunicação mais clara sobre os resultados esperados pela organização em um ponto de vista quantitativo, recompensa é reconhecer o trabalho do seu colaborador e procurar encorajar ou reforça o seu valor dentro da organização (Araujo et al., 2021).

Sendo assim de acordo com Chiavenato (2010, p. 274):

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para os incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Por tanto quando se reconhece o desempenho do colaborador pela sua prestação de serviço, isso o motiva a ir sempre além do esperado. É essencial enxergar cada colaborador de forma individual, reconhecendo suas habilidades e valorizando suas contribuições. Esse reconhecimento fortalece o vínculo entre o colaborador e a organização e estimula um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Quando os colaboradores se sentem valorizados, eles tendem a se dedicar mais e a produzir resultados cada vez melhores para a empresa (Araujo et al., 2021).

Sendo assim, grande parte dos colaboradores se sentem realizados com o reconhecimento das suas habilidades em concluir uma atividade com mais facilidade,

parabenizar o seu colaborador pelas excelências em seu trabalho, faz com que o mesmo se sinta mais empoderado e se sentindo empoderado e motivado o mesmo consegue atingir melhores resultados.

5.4 Autonomia e empoderamento dos membros da equipe

Empoderar a sua equipe e dar autonomia aos membros é um diferencial diante das demais organizações. O autogerenciamento propicia as equipes de trabalho a capacidade de tomar decisões de forma independente, sem supervisão direta. Proporcionar mais liberdade de decisão para sua equipe é fundamental para o crescimento e para o fortalecimento da eficiência organizacional (Machado et al., 2021).

Já a autonomia traz uma ideia de que, as ações e escolhas do indivíduo são filtradas nas suas vontades próprias e seu interesse pessoal, diante de uma relação direta entre seu comportamento e seus valores, porém, a autonomia de u modo geral, aumenta o interesse e a valorização que o colaborador tem diante a tarefa a ser desempenhada (Maia, 2021).

Portanto a percepção do empoderamento, motivação e a autonomia junto ao medo de falha faz parte de todo processo. Empoderar os membros da equipe é abrir portas para descobrimento de novos líderes, deixar sua equipe livre nas tomadas de decisão é enxerga o potencial de todos os membros (Costa; Nunes, 2023).

Procurar capacitar seus colaboradores para tomadas de decisão, promove um autogerenciamento e autonomia, e isso desenvolve o seu colaborador e aumenta a sua responsabilidade diante das decisões tomadas (Costa; Nunes, 2023).

Por fim vemos que no cenário atual em meio tanta competitividade, ter um quadro de colaboradores de excelência é fundamental, por isso as organizações buscam incansavelmente métodos para desenvolver seus colaboradores, para transformá-los em equipes autogerenciáveis.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados deste estudo destacaram que equipes com uma gestão eficaz demonstraram maior capacidade de atingir metas de forma eficiente e dentro de prazos estabelecidos pelos seus gestores. A implementação de um diálogo aberto e participativo entre os membros da equipe revelou-se decisivo para promover um ambiente de trabalho colaborativo e receptivo, fazendo com que os membros se sintam parte da equipe. A diversidade de habilidades e experiências entre os membros da equipe foi identificada como um fator-chave para a complementaridade de habilidades necessárias para o sucesso conjunto.

Além disso, as informações levantadas evidenciaram que equipes bem alcançaram resultados quantitativos positivos e promoveram um clima organizacional mais positivo e motivador. A liderança eficaz emergiu como um elemento determinante para alinhar os objetivos individuais dos membros da equipe aos objetivos organizacionais, facilitando a coesão e o engajamento.

À luz dos resultados obtidos, é possível inferir que a gestão de equipes eficaz não se limita à atribuição de tarefas e monitoramento de desempenho, mas também envolve estratégias que promovem a comunicação aberta, o reconhecimento das contribuições individuais e a valorização da diversidade. A capacidade de adaptar-se às mudanças e de resolver conflitos internos de maneira construtiva foi identificada como uma competência essencial para líderes de equipes de alto desempenho.

Este estudo contribui para a compreensão teórica e prática das práticas de gestão de equipes, destacando a importância de estratégias que fortaleçam o trabalho em equipe e maximizem o potencial dos colaboradores. As abordagens aqui apresentadas podem orientar líderes e gestores na implementação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo, capaz de sustentar o sucesso organizacional a longo prazo.

Por fim, compreender que toda equipe passar por processos de desenvolvimentos, umas por processos mais longos e bem estruturados e outras por processos mais simples, é uma forma de saber melhor gerir a sua equipe e cabe aos gestores compreenderem as dificuldades e habilidades de todos os membros para saber em que ponto devesse trabalhar mais dentro do grupo.

7. CONCLUSÃO

O estudo revela que as equipes estão em constante evolução, assim como as necessidades humanas de cada um. Ficou evidente que equipes bem geridas não só alcançam metas e resultados de forma eficaz, mas também em prazos mais curtos. A promoção de um diálogo aberto dentro da equipe, permitindo que os membros se expressem e participem ativamente de discussões e decisões, emerge como fundamental para compreender diferentes pontos de vista e fomentar um ambiente mais acolhedor para todos, além do fato dos membros se sentirem parte da equipe, o processo de diálogo aberto faz com que os mesmos transmitam experiências vividas.

Além disso, a eficiência e eficácia da equipe dependem da complementaridade entre seus membros, que devem possuir habilidades e experiências distintas para aplicar suas contribuições de forma colaborativa e respeitosa. Esses elementos são importantes para o sucesso das equipes no ambiente organizacional contemporâneo.

Para a área da administração as principais contribuições deste estudo buscam evidenciar a importância da liderança eficaz a partir da compreensão de líderes comprometidos e capacitados para transformar grupos em equipes de alta performance.

Identificar as práticas e estratégias efetivas de como estruturar, motivar e envolver equipes de maneira a maximizar a eficácia e eficiência organizacional. Outra contribuição decorre do estudo das competências interpessoais para enfrentar os desafios contemporâneos para a criação de um ambiente propício para o alto desempenho. E, sobretudo, no campo da competitividade organizacional, a contribuição decorre na compreensão de como equipes bem treinadas e focadas são essenciais em um cenário empresarial inovador onde a diferenciação e a inovação são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade no mercado.

Sendo assim, o estudo nas áreas de desenvolvimento de equipe é sempre essencial para desenvolvimento de bons profissionais, procurar sempre compreender os processos motivacionais é a evolução que esse meio vem atingindo ajuda no auxílio de como os gestores devem gerir a sua equipe.

8. REFERÊNCIAS

AHRENS, Veronica. **Característica de uma Equipe de Alta Performance**. Disponível em : <<http://www.abtd.com.br>> .

AKITA, Laura da D. Silva; SANTOS, Gabriele Carvalho dos; VENÂNCIO, Gabriely Vitória dos Santos. **Recrutamento e seleção de pessoal. Trabalho de conclusão do Curso (Curso do Ensino Médio Integrado ao Técnico de Administração) da Etec "Frei Arnaldo Maria de Itaporanga"**. Votuporanga/SP. 2021.

ANASTACIO, Rafael. B; WEBER, Wagner. R. **Os Desafios do líder no processo de formação de equipes de alto desempenho**. Revista Percurso, Unicuritiba, pág. 24, Jan/ Mar 2023.

ANDRADE, Darlliane et al., **Metas Organizacionais e Satisfação no Trabalho: um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira**. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília: 2020.

ALMEIDA, Alanderson. M. J. et al. **A importância em desenvolver gestores para melhor performance organizacional em empresas hoteleiras**. LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl., Belo Horizonte, v. 12, n. 2, ago./dez. 2022.

Araujo, F. F. de et al., **Recompensas e reconhecimento: a literatura e a visão de executivos de recursos humanos / Rewards and recognition: the literature and the understanding of human resources executives**. Brazilian Journal of Business. 2021. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/41217>>.

BASTO, Suellen. G. S; FRANCA, Lucylea. G. **Estratégias de reconhecimento e valorização do servidor público do tribunal de justiça do estado do maranhão: Análise do programa meritis**. Rev. Cient. Tecnol. FSADU, São Luís, v.7, n.1, p.235 - p.261, 2022. Disponível em: <<https://www.fsadu.org.br/sistemas/revista/2023/artigo-14.pdf>>.

BRIMHALL, K. C. Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 31-49. 2019.

Brito, Kátia. D. D; et al., **Programa de Desenvolvimento de Equipes: Projeto Piloto para Formação de Equipes de Alta Performance em uma Instituição Pública de Ensino Superior**. on Line Rev. Mult. Psic. V.14, N. 52 p. 746-764, Outubro/2020. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2754/4285>>.

CAMPOS, Ilana Vilhena. **Implantação e Gerenciamento de Equipes Remotas em Projetos de Arquitetura**. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 52-61, jan. 2019. ISSN 2595-531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/62>>.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva - **A evolução da gestão de recursos humanos**. Coimbra, 2011. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10316/18097>>.

Castro, Jéssyca L. De .C; Lima, Gardênia B.; Neto, Mozart P. Da. S. **A Origem Do Rh – Recursos Humanos sua finalidade e Fatores de atuação em Âmbito Pessoal e Profissional**. 2016. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/617623773/A>>.

CRAIPEAU, S. (2010). **Télétravail: le travail fluide**. *Maison des Sciences de l'Homme. Quaderni*, 71, 107-120. Disponível em: <<https://doi.org/10.4000/quaderni.534>>.

CHAMORRO, Luiz; MACHADO, Atilano Lima. **Gestão De Processos - Uma Abordagem Em Equipes De Alta Performance Administrativa**. v. 3 n. 2 (2019): Marketing e Negócios Digitais. Disponível em: <<http://www.famaqui.edu.br/app/webroot/ojs/index.php/saberes/article/view/14/16>>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Elsevier. Rio de Janeiro, 2010.

COELHO, F. das C. A. .; SOUSA, R. B. de. **High-performance teams and the role of the leader in their construction and development**. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 3, p. e42310313216, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i3.13216. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13216>.

CONSONI, Bianca. **A importância do feedback. Fundação Educacional do Município de Assis–FEMA.** Assis. 2010. Disponível: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>.

CONTRERAS, F.; Baykal, E.; ABID, G. **E-Leadership and Teleworking in Times of COVID19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go.** *Frontiers in Psychology*, [S. l.], v. 11, n. December, p. 1–11, 2020.

CONVERSO, Cirlei et al. **Cultura organizacional x desenvolvimento de equipes de alta performance: como é o processo de desenvolvimento de equipes de alta performance em empresas familiares?** 2019. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Curitiba, 2019.

COSTA, Gustavo D'Assunção. **Do empoderamento à motivação no serviço público: o papel da autonomia e do medo de falhar.** fgv ebape - Dissertações, Mestrado Profissional em Administração Pública 2023-05-17.

COSTA, Ronaldo. A; NUNES, Thiago. S. **O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança.** *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 28, Fluxo Contínuo, 2023.

CRISOSTOMO BM et al., . **Estresse ocupacional no setor de atendimento ao público: Um estudo com servidores de uma agência bancária.** *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*, 2020.

CUNHA, M. Pina e, REGO, A, Cunha, R. C. e, CARDOSO, C.C., MARQUES, C.A., GOMES, Jorge. F.S. **Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano.** 2º Edição. Lisboa: Edições Silabo, LDA. 2010.

DALBEN Sabaini P, T., & Trojan NABUCO, G. (2021). **A importância da competência intercultural para a gestão da diversidade e da diferença cultural em equipes globais.** *Políticas Culturais Em Revista*, 14(1), 314–333. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/pcr.v14i1.37807>.

DARICS, E. E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” **The Role of Nonverbal Communication. International Journal of Business Communication**, [S. l.], v. 57, n. 1, p. 3–29, 2020.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DYER, W. G; DYER, J. H. **Equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.

Escobar, A. et al. **Utilidade do feedback no meio empresarial**. Revista Tecnológica Da UniFatec-PR, 12(1). Recuperado de Disponível em: <<https://chamadosfatecpr.com.br/revista/index.php/fatec/article/view/64>>.

FARIA, S. L. De L. **Clima Organizacional na enfermagem e cuidados ao paciente no hospital público**. Atenas, Centro Universitário, 2021.

FARSEN, Thais. C; BOEHS, Samantha. De. T. M; RIBEIRO, Andressa. D. S; BIAVATI, Vanderléia. DE. P; SILVA, Narbal. **Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?** Interação em psicologia | vol 22 | n 01 | 2018.

FREITAS, DCPS; HENZ, A.P. **Clima Organizacional na Gestão Hospitalar e seus Impactos**. Revisão Bibliográfica. Pleiade,17(41):05-18, Out.-Dez.,2023. Disponível em: <<https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/947/1172>>.

GHEDINE, T.; ALVEAS, M. C. O. **Gestão por Competência em uma Rede de Educação Básica Confessional**. Revista Ciências Administrativas, [S. l.], v. 28, p. e11881, 2022. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/11881>. Acesso em: 20 abr. 2024.

GUIMARÃES, João V. F.; NETO, Epitacio N. S. **Bem-Estar e Satisfação no Trabalho: Uma Revisão da Literatura Atual**. Revista Científica do UniRios 2021.2 |280. Disponível em:chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unirios.edu.br/revistas/arios/media/revistas/2022/32/bem_estar_e_satisfacao_no_trabalho.pdf.

GODOY, Maria T. T. De; MENDONÇA, Helenides. **Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional**. Cad. EBAPE.BR, v. 18, Edição Especial, Rio de Janeiro, Nov. 2020.

GOULD, D. (1997). **Leading Virtual Teams**. Disponível em: <http://www.seanet.com/~daveg/ltv.htm>

HALF, R. **Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho?** Gestão de talentos. 11 jan. 2019. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como-lidarcom-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

INDALÉCIO, A. B.; CAMPOS, D. A. de. **Reflexões sobre o educar em um mundo nativo digital**. Votuporanga: Fundação Educacional de Votuporanga, 2016.

ALMEIDA, J. M.; MEDEIROS, K.; GONÇALVES, R.; OLIVEIRA, J.; DA SILVA, L. . **A importância em desenvolver gestores para melhor performance organizacional em empresas hoteleiras**. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, [S. l.], v. 12, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/277>.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Tradução de Edite Siergert Sciulli. Rio de Janeiro: Campus, 2001

KNOPLOCH, Z. et al. **Cinco gerações contemporâneas: uma descrição**. Revista do Instituto Humanistas Unisinos, v. 361, p. 1-52, 16 maio 2011.

LIBOREIRO, K. R., & BORGES, R. S. G. e. **Gestão de equipes de alto desempenho: abordagens e discussões recentes**. (2018) *Gestão & Regionalidade*, 34(102). Disponível em: <<https://doi.org/10.13037/gr.vol34n102.4316>>.

LINPACK, J. and Stamps, J. (1997) **Virtual Teams: Reaching across Space, Time and Organization with Technology**. John Wiley, New York, NY.

LISTON, Jessica. C. **Diversidade geracional e a gestão de pessoas no ambiente corporativo: estudo de caso**. Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Chapecó 14-Dez-2020. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4040>.

LOPES, Mario. M; MECENAS, Domingos. S. Os desafios da gestão estratégica de pessoas no conflito de gerações nas organizações. Facep Pesquisa: Desenvolvimento e gestão, v.23, n.2 -mai/ jun /jul/ ago 2020. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/facefpesquisa/article/view/1649>

M Oliveira, P Silva, S Echeveste. **Gestão de equipes que atuam em home office: desafios reais em ambientes de trabalho virtuais**. Congresso Internacional Abed...,2019 – Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2019/anais/trabalhos/31025.pdf>.

MACHADO, V. T.; SILVA, E. F. .; OLIVEIRA, R. P. de .; Cunha, F. A. P. da .; Oliveira, J. P. F. de; Oliveira, A. B. de; Sousa Filho, L. C. M. de .; FONSECA, J. da S. . **Self-managing teams: Achievements and challenges. Research, Society and Development, [S. l.]**, v. 10, n. 8, p. e41010817535, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.17535. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17535>.

MAIA, K. M. F. (2021). **Autonomia, competência, pertencimento e autoeficácia: um estudo com 51 educandos do ensino técnico (Dissertação de Mestrado em Educação)**. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.

MAZZEI Nogueira, Arnaldo; CAMPOS Patini, Aline. **Trabalho remoto e desafios dos gestores rai** . Revista de Administração e Inovação, vol. 9, núm. 4, outubro-diciembre, 2012, pp. 121-152 Universidade de São Paulo, Brasil. Disponível em: www.redalyc.org/pdf/973/97324897007.pdf.

MESSINGER, Jon C.; GSCHWIND, Lutz. **Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office**. New Technology, Work and Employment, v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016.

MONTEIRO Gonçalves Marinho M, COSTA de Moura ML, de Mendonça Kontoyannopoulos R. **A influência do líder na formação de equipe de alta performance: uma revisão bibliográfica**. Glob Clin Res [Internet]. 12º de abril de 2022 [citado 19º de abril de 2024];2(1):e20. Disponível em: <https://www.globalclinicalresearchj.com/index.php/globclinres/article/view/29>

NEVES, A. **Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial**. Revista Gestão & Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 140-154, 9 jun. 2020. <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11374/7403>

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura 1997.

NOGUEIRA, Arnaldo. M. PATINI, Aline. C. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out/dez. 2012. 122.

NOTARO, Thaís. G. **Proposta de planejamento estratégico para uma organização de pequeno porte inserida no setor industrial de alimentos congelados**. Universidade Federal de Ouro Preto Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas Departamento de Engenharia de Produção. Revista da literatura. 2020.

NUNES, Trompowisck. B; BILAC, Doriane. B. N; Luz, CLÁUDIA. N. M. **Gestão por competências - uma ferramenta estratégica**. v. 4 n. 6 (2020): Programa de Iniciação Científica - Proic 2020-12-10. Disponível em: <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/277>.

OLIVEIRA, Ana Luiza Sobreira Padilha de. **Guia de comunicação interna para equipes remotas**. 2020. 100 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Comunicação Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

OLIVEIRA, J. M. de, & ESTIVALETE, V. de F. B. **Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras**. (2019). *Administração Pública E Gestão Social*, 4(11), 1–17. <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.6300>

PERIDES, M. P. N., BARROTE, E. B., & SBRAGIA, R. **As competências de gestores de projetos que atuam com métodos ágeis e tradicionais: um estudo comparativo**. (2021). *Revista De Gestão E Projetos*, 12(1), 11–38. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i1.17534>

PERTEL, Sabaini Dalben, T., & TROJAN Nabuco, G. **A importância da competência intercultural para a gestão da diversidade e da diferença cultural em equipes globais**. 2021. *Políticas Culturais Em Revista*, 14(1), 314–333. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/pcr.v14i1.37807>.

PINHO, Keila Camilo. **Fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho**. 6-Jul-2020. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/3426>.

PINK, D. H. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional**. 7. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PIROLO SM, CHAVES EC. **A equipe de enfermagem e o mito do trabalho em grupo**. Rev Esc Enferm USP 2002; 36(4): 351-7.

POLLONI, Adriana Et Al. **A importância do marketing digital para a organização**. Plural – Revista Acadêmica Volume 1 – Número 1 - Maio 2022.

PONTO Tel. **Entenda qual a importância da gestão de equipes para as empresas**, 2022. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/gestao-de-equipes/#3>.

RAEBURN, Alicia. **Qualidades de um líder: 15 características da liderança eficaz**. Asana, 2022. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/qualities-of-a-leader>.

REIS, A.M.V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

RIBEIRO, T. **Os baby boomers, a geração X, geração Y e geração Alpha. Inspire Qualidade**, 2020. Disponível em: <https://www.inspirequalidade.com.br/os-baby-boomers-ageracao-x-geracao-y-geracao-z-e-geracao-alpha/>.

ROCHA, Laisa Neri. **Diversidade nas organizações: avaliação de grandes empresas que atuam no Brasil**. 45 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

ROCHA, Maria. M. S; LUZ, Cláudia. N. M. **A importância da comunicação nas organizações**. Revista Multidebates, v.4, n.3 Palmas-TO, agosto de 2020. Disponível em: <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/249/219>.

ROSSI, Jéssica de C. et al. **Desenvolvimento gerencial e liderança**. Grupo A, 2021.

ROZIKA, W.; Dharma, S.; SITORUS, T. **Servant leadership, personnel's job satisfaction: the role of organizational culture and human resources practices**. Academic Journal of Economic Studies, v. 4, n. 2, p. 120137, 2018.

SANTOS, Vanessa. C. B; DAMIAN, Ieda. P. M; VALENTIM, Marta. L. P. **A cultura organizacional como fator crítico de sucesso á implantação da gestão do conhecimento em organizações**. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.29, n.1, p. 51-66, jan./mar. 2019.

SERRA, Lúcia Filipa Rodrigues. **Gestão de recursos humanos: as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel.** Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais Jan-2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/20871>.

SILVA, Jéssica Tavares; SANTOS, Laís Milane Silva dos; MARQUES, Ieso Costa. **Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. administração: princípios de administração e suas tendências** - volume 4 2022. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220308201.pdf>.

SILVEIRA, Júlia. S. **Gestão de Recursos Humanos em bibliotecas universitárias: reflexões.** Ci. Inf., Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/fcMmLrvdy4prvVwgY4tR6S/?format=pdf&lang=pt>.

SOARES, Maxmiliano da Silva. **O papel da liderança situacional e sua influência na gestão de dilemas, estratégias e possibilidades nas organizações.** rcmos - Revista Científica Multidisciplinar O Saber, Brasil, v. 1, n. 1, p. 111–122, 2024. DOI: 10.51473/rcmos.v1i1.2022.24. Disponível em: <https://submissoesrevistacientificaosaber.com/index.php/rcmos/article/view/24>.

SOUZA, Maira Gabriela Santos de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. **Satisfação com o Trabalho em Equipe: Qual o Papel do Autoconceito Profissional?** XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, set.2009.

TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. **Liderança e Gerações.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9, n. 2, 2019.

VALENTIN, Marta. L. P; DAMIAN, Ieda. P. M; OLIVEIRA, Marcos. L. **planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional. relatos de pesquisas** *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 97-116, jan./abr. 2022.

VASCONCELOS, R. G., & Lima, M. de S. **Marketing de relacionamento: práticas para conquistar o novo perfil de consumidor.** 2023. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 9(5), 4541–4557. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i5.10313>.

VIEIRA, Flavia. T. S. BULEGON, Gustavo. M. SILVA, Helen. M. B. **Ações que auxiliam na transformação de uma equipe de alta performance.** Londrina – PR. 2019.

WELLINS Richard S.; BYHAM William C.; WILSON Jeanne M. **Equipes Zapp! Empowered Teams: Criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação.** Rio de Janeiro: Campos, 1994.

WOOLDRIDGE. Jeffrey M. **Introducción a la econometria. Un enfoque moderno: un enfoque moderno.** 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5vnq3IZS7a8C&oi=fnd&pg=PP1&ots=W0OBkR6LZC&sig=SIUWazCpdNw7DkMI0BDBpnikKA#v=onepage&q&f=false>

ZUCCO, A., & KUNZ, A. (2023). **O Planejamento estratégico como ferramenta de controle e tomada de decisão.** *Revista Multidisciplinar Do Nordeste Mineiro*, 4(1). Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1273>.