

Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau – SC

Marialva Tomio Dreher
Universidade Regional de
Blumenau (FURB)
marialva@furb.br

Silvana Silva Vieira
Universidade Regional de
Blumenau (FURB)
silvanalanis@yahoo.com.br

Danielle Regina Ullrich
Universidade Regional de
Blumenau (FURB)
danielle_ullrich@yahoo.com.br

Cléia Floriani
Fae Business School
cleiafloriani@gmail.com

r

RESUMO

As equipes de alta performance destacam-se nas organizações pois apresentam características diferenciais como: flexibilidade, alta produtividade, conhecimento organizacional e esforços conjuntos. Embora, estes aspectos sejam necessários em qualquer equipe, somente as de alta performance conseguem atingi-los de maneira satisfatória na obtenção da maioria dos resultados organizacionais. Nesse sentido, para compreender melhor a contribuição das equipes de alta performance, este estudo procurou identificar as características da equipe que atua na empresa de intercâmbio -CI localizada no município de Blumenau, SC. O método adotado nesta investigação foi o estudo de caso e o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista estruturada aplicada aos cinco colaboradores que formam a equipe da CI e, que se autodenomina como de alta performance. Os resultados evidenciam que a equipe estudada possui a maioria das características de alta performance. Desta forma, pode-se afirmar que os resultados que esta equipe apresenta, perante a organização, demonstram o alto grau de envolvimento entre os membros da empresa. Decorrente disto observou-se que a liderança da organização reconhece e valoriza estes resultados.

Palavras-Chave: Equipes. Organizações. Alta Performance.

1. INTRODUÇÃO

Durante toda existência humana, as equipes constituíram a forma mais utilizada para a realização de tarefas, como constata-se através de agrupamentos como: famílias, escolas, times esportivos e outros. O ser humano sempre fez parte de grupos. No ambiente empresarial a realidade não é diferente, as equipes de trabalho estão se tornando uma importante ferramenta no contexto organizacional.

O trabalho individual está dando lugar para a realização de tarefas em equipes. Isto porque, atualmente as empresas demandam conhecimentos diferenciados para o atingimento dos resultados desejados, o que leva a formação de equipes formadas por pessoas que se complementam nos diferentes espaços organizacionais.

A busca por qualidade, produtividade, rapidez nas informações e eficiência na execução das tarefas são fatores vitais para as empresas manterem-se competitivas no mercado. Por isso, o trabalho em equipe pode ser uma alternativa para as empresas suprirem essa necessidade e conseqüentemente atingirem seus resultados. Diante dessa problemática, esse estudo investigou o seguinte questionamento: quais as características de uma equipe de alta performance e qual o papel da organização no desenvolvimento dessas?

Hipoteticamente acredita-se que se uma equipe possui interação, respeito, profissionalismo, os propósitos da empresa são claros quanto a visão, missão e metas,

apresentando características de alta performance. Dessa forma, o objetivo do estudo foi levantar as características de equipes de alto desempenho e a contribuição destas para a obtenção de resultados organizacionais. A pesquisa foi realizada no âmbito da empresa de Intercâmbio CI em Blumenau, SC.

Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se o método do estudo de caso. De acordo com Gil (1999), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo intenso de um objeto, permitindo um conhecimento mais abrangente e detalhado. Para Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. O autor diz ainda que, a necessidade pelos estudos de caso surge da necessidade de se compreender os fenômenos sociais complexos. O instrumento aplicado para a coleta de dados foi à entrevista estruturada com perguntas abertas e fechadas com as 2 proprietárias e os 5 colaboradores. Segundo Gil (1999), a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social. É também uma técnica muito eficiente para obtenção de dados em profundidade sobre o comportamento humano, onde se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Possibilita também o tratamento qualitativo e quantitativo dos dados, tornando este método de pesquisa mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais. A análise dos dados considerou a abordagem qualitativa e quantitativa do posicionamento dos entrevistados. Este esforço foi alinhado com o objetivo de atender a problemática e os objetivos desse estudo.

2. GRUPOS E EQUIPES

Em tempos de Globalização, ao mesmo tempo que a interação em equipe é uma demanda, ela faz-se também um desafio: é necessário pensar global, mas agir localmente, onde as equipes estão. Com o desenvolvimento de novas tecnologias e a disputa acirrada por mercados cada vez mais disputados, as empresas não estão apenas mudando a forma de pensar suas ações e estratégias, mas também reavaliando a importância das pessoas e do resultado que elas geram, quando trabalham juntas. Afim de compreender o objeto do estudo faz-se necessário elucidar algumas definições sobre grupos e equipes.

De acordo com Harvey e Finley (1997) há alguns anos as pessoas não falavam em equipes, mas elas existiam de forma convencional, ou seja, orientadas por função: equipes de contabilidade, financeiras, marketing, etc. Porém, uma revolução no conceito de equipes ocorreu e atualmente encontram-se equipes de: trabalho, projeto, apoio ao cliente, fornecedores, planejamento, entre várias outras. Ao longo da história, as equipes têm sido um componente-chave da realidade organizacional. Seja numa fazenda familiar, uma loja, um moinho, uma escola ou um pelotão do exército, as organizações precisavam trabalhar como equipes, onde alguém era designado como líder, e os demais recebiam tarefas. Corroborando com este conceito, Wellins; Byham e Wilson (1994) afirmam que as pessoas trabalham em equipes há vários anos, fazendo com que as pessoas renunciem à sua independência, liberdade e passem a montar equipes baseadas em tarefas específicas. Assim, o trabalho deixa de ser desempenhado individualmente e torna-se uma tarefa de um conjunto, visto que as pessoas necessitam se complementar nos diferentes espaços organizacionais.

Porém, há de se entender que existe uma diferença entre trabalho em grupo e trabalho em equipe. Conforme Mayo (2003), em um grupo de trabalho muitos trabalham sob a responsabilidade pessoal, com alguma dependência de seus colegas. Lannes (1999) complementa que grupo é uma reunião de pessoas que embora trabalhando juntas fisicamente, não apresentam características de afinidade e objetivos comuns. Assim, Gramigna (2007)

salienta que a diferença entre grupo e equipe são os objetivos. O grupo tem objetivos divergentes, onde cada um tem objetivos pessoais. A equipe trabalha por uma causa maior, um projeto coletivo. A equipe reconhece as contribuições individuais e objetiva o resultado total. Moscovici (2002) afirma que um grupo transforma-se em equipe quando deixa de dar atenção à sua própria forma de operar e busca resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.

Harvey e Finley (1997) definem as equipes como pessoas fazendo algo juntas. O “algo” que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o “juntos” que é importante. Conforme Fiorelli (2006) equipe é um conjunto de pessoas que tem um senso de identidade que se manifesta através de comportamentos desenvolvidos e mantidos para buscar resultados e interesses comuns a todos os integrantes. Existe um vínculo emocional e interdependência para o atingimento de objetivos estabelecidos pela equipe. Ainda nesse sentido, Macêdo (2005) salienta que uma equipe de trabalho é formada por um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas em uma mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns. Comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e dos resultados. O trabalho em equipe é um permanente processo de experimentação, troca e aprendizagem.

Enfim, entende-se que a equipe de trabalho caracteriza-se por estar comprometida com o objetivo estabelecido coletivamente e trabalha em prol desse resultado. Se para cada membro da organização esse princípio não estiver claro, a empresa não terá “equipes” e sim “grupos” de trabalhos reunidos para executar tarefas e cumprir os seus objetivos individuais, que isoladamente não atendem as demandas organizacionais.

3. EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

As equipes altamente eficazes ou de alto desempenho, são compostas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros; tem um claro sentido de propósito em relação ao seu trabalho; são eficazes comunicadores dentro e fora da equipe; certificam-se que todos na equipe estão envolvidos nas decisões do grupo; e seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho (WELLINS; BYHAM e WILSON, 1994).

Robbins e Decenzo (2004), afirmam que uma equipe de trabalho tem uma ‘sinergia’, por meio de esforços coordenados. Suas contribuições individuais resultam num nível de desempenho que é superior à soma das contribuições individuais. Segundo Parker (1994 p. 53), “a equipe eficaz está interessada na execução do trabalho e na maneira pela qual é executado: tanto os meios como os fins.” Em uma equipe de alto desempenho os propósitos são claros quanto a visão, missão e meta. O clima tende a ser informal e confortável; há participação; os colaboradores ouvem uns aos outros com atenção; as divergências são civilizadas; há decisões de consenso; a comunicação é aberta; os papéis de cada integrante dentro de um projeto e as atribuições são bem definidas; a liderança é compartilhada; a equipe possui uma grande variedade de tipos de integrantes dentro da equipe; periodicamente a equipe analisa sua atuação e os fatores que possam estar influenciando em sua eficácia.

Corroborando com esta afirmação Carvalhal e Ferreira (2001) asseguram que as equipes estão no melhor do seu desempenho quando baseiam suas ações numa visão comum e num forte senso de propósito em transformar sua visão em realidade, desenvolvem suas relações através de uma comunicação aberta, fortalecem a confiança e o respeito mútuo entre seus membros, a liderança é compartilhada, seus procedimentos de trabalho são eficazes, criam e inovam a partir das diferenças individuais.

Robbins e Decenzo (2004) ressaltam ainda a importância de uma estrutura formal para uma equipe de alto desempenho. Internamente a equipe deverá ter uma infra-estrutura sólida, incluindo treinamento adequado, sistema de avaliação compreensível com o qual os integrantes da equipe possam checar seus desempenhos em geral. A infra-estrutura deve apoiar os membros e reforçar os comportamentos que levam a altos níveis de desempenho. A administração deve proporcionar à equipe os recursos necessários para a realização do trabalho.

Em contrapartida, de acordo com Moran, Harris e Stripp (1996), as equipes de baixa eficácia, fazem da diversidade problemas. Alguns integrantes da equipe podem considerar as ações de outros membros inadequadas. A diversidade cultural dos membros torna a interação mais difícil. Estas diversidades, conforme Harvey e Finley (1997) exigem que o gestor observe o motivo do não funcionamento das equipes, e planeje mudanças, de forma que as equipes possam atingir seu potencial. Para isso, é importante cuidar dos processos: eliminar desperdícios e atrasos, simplificar o fluxo de trabalhos entre os membros, convocar a participação e o entusiasmo de todos, e abrir caminho para uma visão que possa satisfazer as necessidades de todos.

Para Parker (1994) as equipes que não funcionam bem, não são simplesmente o inverso das equipes de alto desempenho. Uma equipe pode ter alto desempenho em algumas dimensões e não estar se concentrando em outras áreas ou tarefas que estejam críticas na organização. Apesar de haver uma atmosfera informal, comunicação aberta, e os membros ouvirem uns aos outros com atenção, a equipe ainda será ineficaz se não tiver missão e metas bem definidas.

O sucesso das equipes, muitas vezes, é atribuído ao fato de se poder contar com verdadeiros talentos formando uma equipe, o contrário também pode ocorrer. Ainda assim, a 'responsabilidade' da 'ineficácia' não poderá ser totalmente atribuída ao grupo, pois anterior a sua existência alguém trabalhou ou deveria ter trabalhado para sua constituição.

4. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

O desenvolvimento de equipes é um processo dinâmico. A maioria das equipes se encontra em um processo contínuo de mudanças. Porém, mesmo que as equipes nunca alcancem uma estabilidade, existe um padrão geral para a evolução da maioria delas. Existem cinco estágios no desenvolvimento de equipes, que são: formação (caracterizado pela incerteza sobre o propósito, estrutura e liderança); tormenta (é o conflito inicial entre os membros do grupo); normalização (estágio onde se desenvolve os relacionamentos e os membros passam a demonstrar coesão); desempenho (a estrutura é completamente funcional e aceita pelos integrantes. Suas energias são para querer conhecer e entender uns aos outros são focadas para o desempenho das tarefas); interrupção (nesse estágio, ao término do trabalho ou projeto a equipe é preparada para sua dispersão) (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Guerra (2002) complementa que desenvolvimento de equipes é uma forma de desenvolver novos valores, novas atitudes, novas formas de atuação. Pode ser aplicado tanto para grupos já formados que precisam aperfeiçoar seu funcionamento e produtividade, quanto a novos grupos que precisam atender a demandas emergentes na organização. Moscovici (2002) entende o desenvolvimento de equipes como um programa dirigido a grupos interdependentes que necessitam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. Compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. Os conceitos e práticas utilizados são diversos e promovem a análise da eficiência e dos estilos de funcionamento do grupo pelos próprios membros. É também uma prática de diagnóstico organizacional e de estabelecimento de metas. O objetivo é incrementar a afetividade de um grupo, que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados.

Para Drucker (1997) o treinamento e desenvolvimento das equipes deve ser sistemático, e envolve quatro elementos: indução e socialização (acelerar o aprendizado cultural e transmitir a mensagem de que realmente se importam com o funcionário e estão fazendo o possível para assegurar o seu sucesso na organização); trabalho conjunto (embora a empresa tenha alguns membros brilhantes que queiram trabalhar sozinhos, a empresa deverá mostrar a eles que o trabalho em equipe certamente é o meio mais eficaz e produtivo de efetuar o trabalho); feedback e instrução em tempo real (o feedback e a instrução oferecidos as pessoas devem ser criteriosos, proveitosos e em tempo real); acompanhamento responsável (é um acompanhamento sistemático e está relacionado com o feedback recebido).

Diante deste contexto, entende-se que cada vez mais empresas experimentam os bons resultados do trabalho em equipe como estratégia gerencial para redução de custos, melhoria da qualidade e aumento da produção. À medida que o trabalho em equipe se fortalece, o desafio das empresas é fazê-las funcionar. É importante conhecer as dimensões de uma equipe eficaz com alto desempenho e a maneira de tornar funcional tais dimensões num plano de ação (PARKER, 1994).

Segundo Fiorelli (2006) as organizações que possuem equipes de trabalho conseguem: tratar melhor as informações, os integrantes comparam com maior facilidade e transparência suas percepções e pensamentos a respeito das informações, reduzindo as interpretações subjetivas. Isso ocorre porque as equipes favorecem a franqueza, a confiança mútua e o respeito, proporcionando ao indivíduo maior segurança para expor suas opiniões. Além disso, as equipes têm suas ansiedades reduzidas nas situações de incerteza, em especial nas situações de mudanças na organização, pois eles se apóiam mutuamente. Equipes com objetivos e metas bem definidos geram comprometimento, cuja força provém do vínculo emocional existente entre os integrantes.

De acordo com Jordão (2006) pesquisas mostram que pessoas que trabalham em equipe são mais produtivas (menos perdas de tempo e de materiais), produzem trabalho de qualidade superior, sentem maior satisfação com o trabalho e deixam os clientes mais satisfeitos. Uma organização atinge a excelência em seus resultados quando suas equipes de trabalho possuem as seguintes características: as pessoas fazem as coisas certas da primeira vez; a organização cresce constantemente e com lucratividade; as necessidades dos clientes são antecipadas; as mudanças na organização são planejadas e gerenciadas; há participação e espírito de equipe; as pessoas se comprometem com os objetivos da empresa.

5. LEVANTAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DA EQUIPE DA EMPRESA DE INTERCÂMBIO CI EM BLUMENAU – SC.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista informal com as 2 proprietárias, e com os 5 colaboradores da empresa de Intercâmbio CI em Blumenau. Para tanto apresentam-se os dados conforme a seqüência das perguntas realizadas contendo questões contempladas em 3 blocos temáticos, tais como: perfil dos entrevistados (idade, escolaridade, tempo de trabalho na empresa, missão da empresa, ética no contexto organizacional, desempenho com alta produtividade, pró-atividade, flexibilidade); liderança (distribuição de atividades, coordenação de equipes, treinamentos, relacionamento, motivação); integração da equipe (conflitos, feedbacks, confiança no trabalho do grupo, cooperação nas atividades, interação e compartilhamento de idéias).

A Rede de Intercâmbio CI é uma das maiores redes de intercâmbio do Brasil, está no segmento de viagens e intercâmbio há 20 anos e possui ao todo 62 franquias distribuídas em várias regiões e cidades do Brasil.

Uma das franquias da rede CI é a empresa de Intercâmbio CI Blumenau, que atua no mercado turístico de Blumenau a mais de 12 anos, durante esse período a empresa passou por outras gestões. Atualmente, as proprietárias possui essa organização desde 2004, é formada

por 2 proprietárias gestoras e 5 colaboradores. As gestoras, ao iniciar as atividades, passaram por reestruturações internas como: nova seleção de colaboradores para formação de equipes a fim de adequar cada membro as necessidades da empresa quanto a distribuição das atividades, departamentalização, novas ferramentas de gestão, etc. E reestruturação externa ocorreu devido o desenvolvimento e integração de novos sistemas da Rede CI.

Bloco 1: Perfil dos entrevistados

Em relação ao perfil dos entrevistados, possuem idades entre 24 à 32 anos. Estes dados demonstram que a empresa possui uma equipe de trabalho jovem. A maioria dos funcionários está iniciando sua carreira profissional, e por isso, muitas vezes, possuem maior motivação do que funcionários mais antigos. Quanto ao nível de escolaridade, possuem o ensino superior completo. Este dado retrata a nova realidade do mercado, que contrata profissionais formados para a execução de trabalhos operacionais, como no caso da agência de viagens.

Sobre o tempo de trabalho na empresa, a maioria dos colaboradores trabalham menos de 10 meses e apenas 2 trabalham há mais de 3 anos. O tempo de permanência dos funcionários mais antigos, está relacionado com a nova gestão da organização, implantada há 4 anos. Porém como a maioria dos funcionários está apenas há 10 meses na organização, percebe-se que há uma rotatividade de colaboradores, o que infelizmente é comum nas empresas de viagens de Blumenau, por tratar-se de empresas pequenas. Além disso, de acordo com Gil e Quintana (2006) estas empresas enfrentam dificuldades em relação a atuação nesse segmento de mercado, visto que os fornecedores vêm reduzindo cada vez mais as margens de comissionamentos para o trabalho de intermediação de serviços de viagens para seus parceiros, dificultando assim, o repasse de incentivos ou investimentos nos funcionários e na empresa.

Além das dificuldades externas, apresentadas pelo mercado de trabalho, a empresa apresenta algumas dificuldades internas, principalmente quanto a definição e divulgação de sua missão e objetivos. Isto fica evidenciado, no fato de nenhum colaborador ter clara a missão da empresa. As gestoras informaram que não definiram uma missão para a franquia de Blumenau, pois a missão de toda empresa está vinculada a da matriz. Mesmo assim, os colaboradores desconheciam a missão da matriz, o que pode resultar numa perda de foco do trabalho realizado, por desconhecerem o motivo da existência da empresa e para que ela serve. De acordo com Oliveira (2006) missão é a deliberação do motivo principal da existência da empresa, é a determinação de quem a empresa irá atender seu público alvo. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Ou seja, a missão significa a razão da existência da organização o porquê da existência dela. É também uma forma de conceituar determinados sistemas de valores e crenças dos negócios e a área de atuação, considerando a cultura, tradições e filosofias da organização. Resulta disto, a importância dos colaboradores conhecerem e estarem cientes da missão da empresa que trabalham.

Porém, quando precisaram definir a empresa numa palavra, todos optaram por inovação. Esta afirmação está estreitamente relacionada com os objetivos da empresa que são: buscar constantemente informações junto ao mercado, desenvolver inovações e tecnologias com o intuito de oferecer alternativas que atendam cada vez mais as necessidades e expectativas dos viajantes. Deste modo, percebe-se que apesar dos colaboradores não saberem de forma clara a missão da organização, os mesmos conhecem os objetivos da organização, e entendem que a mesma deseja ser uma empresa inovadora no seu segmento, ganhando destaque dentre as concorrentes. Vale ressaltar, que a empresa é uma franquia de uma das maiores redes de intercâmbio do Brasil, que possui ao todo 62 franquias e está no segmento de viagens e intercâmbio há 20 anos.

Por ser uma empresa consolidada e com grande número de franquias, inúmeros negócios são realizados, o que gera uma movimentação no mercado de viagens e afeta inúmeros *stakeholders* da empresa. Segundo Hitt; Ireland e Hoskisson (2003), *stakeholders* são as pessoas e grupos que afetam e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que possuam reivindicações executáveis e vigentes a respeito do desempenho da organização. Quando a empresa se relaciona com seus *stakeholders*, é preciso pensar se esta relação é ética ou não, mas primeiro, é necessário avaliar qual a concepção de ética para os colaboradores da empresa. No entendimento da maioria dos colaboradores, a ética representa respeito mútuo e sinceridade entre os membros. Conforme Rojas (2005), a ética no ambiente organizacional desenvolve um importante papel tanto em seu cenário interno quanto ao externo, ajudando no desenvolvimento pessoal e social dos colaboradores e parceiros que se relacionam com a empresa. As ações éticas de todo o contexto são importantes, tornando-se imprescindíveis suas responsabilidades sociais.

Partindo para uma compreensão da dinâmica interna da organização, buscando compreender a produtividade da equipe, os colaboradores afirmam trabalhar com alta produtividade, pois respondem uma grande quantidade de solicitações por dia, e portanto, precisam ser ágeis nas respostas. Porém, quando dependem de respostas de terceiros (fornecedores) para executar suas tarefas, a produtividade diminui, visto que os fornecedores também estão com excesso de trabalho, gerando um ciclo vicioso.

Com relação a adaptação diante das mudanças advindas do contexto organizacional, os colaboradores adaptam-se as mudanças, porém as vezes, a adaptação remete a sentimentos de ansiedade, medo do que desconhecem, do inesperado gerando dificuldades iniciais.

Numa equipe de alto desempenho, é necessário também que os colaboradores sejam pró-ativos. No caso pesquisado, a maioria dos colaboradores consideram-se pró-ativos, demonstrando que a equipe sempre esta disposta e engajada em buscar soluções e novos métodos de trabalho. Porém, quando há dúvidas sobre a atividade a ser exercida e quando dependem de terceiros para executar suas tarefas, os colaboradores não conseguem ser pró-ativos, pois em ambos os casos, dependem de outras pessoas.

Atualmente é comum surgirem novas atividades, advindas do acesso ao alto número de informações advindas do aprimoramento tecnológico, o que possibilita à empresa agilidade para atender as expectativas da demanda provindas do mercado. Neste sentido, os funcionários quando deparam-se com uma nova tarefa a ser realizada, informaram que quase sempre são flexíveis, e portanto, algumas tarefas não conseguem realizar. A flexibilidade é importante numa equipe de alto desempenho, visto que a mesma lida com anseios e expectativas diferentes entre os membros, e por isso, é importante a flexibilidade na adaptação dos ideais entre os membros da equipe.

Bloco 2: Liderança

Outro aspecto relevante numa equipe de alto desempenho é a liderança. Liderar, segundo Hunter (2004, p. 25) “[...] é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Gramigna (2007) complementa que liderança é a capacidade para estimular esforços de um grupo a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

No caso da CI, a maioria dos colaboradores afirmam que as gerentes distribuem muito bem as tarefas entre os membros do grupo, por outro lado, em algumas situações os funcionários acham injusta a distribuição das tarefas, devido ao acúmulo de trabalho de cada colaborador. Porém, na percepção de todos os colaboradores, seus superiores estão sempre atentos ao grupo e suas atividades, o que conflita com a resposta anterior, na qual os colaboradores afirmam que nem sempre a distribuição de trabalho é justa.

Quanto à forma de liderança, todos os membros da equipe disseram que suas gestoras são democráticas, flexíveis, atenciosas e estão sempre abertas a diálogos, e os funcionários sentem-se sempre convidados a participar com suas idéias sobre a empresa, principalmente nas reuniões que ocorrem numa frequência mensal. Em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa, os colaboradores afirmam que recebem numa frequência de seis vezes ao ano. Dentre os treinamentos encontram-se: sobre vendas dos produtos que ocorrem de forma *online* e outros presenciais. Os temas abordados são: Cursos de idiomas no exterior, *High School*, Programas de Intercâmbio de Estágio e Trabalho, Sistema aéreo de GDS Galileo, Seguro de Viagem Internacional *Intercare*, Documentação para viagem, entre outros.

A forma com que a empresa conduz a liderança e os benefícios gerados aos funcionários através do investimento em treinamento, contribui para a motivação dos colaboradores. Quanto a motivação, alguns membros sentem-se motivados pelos seus gerentes enquanto outros não. Implicando numa quantidade mais rara de motivação, apresentando que para alguns existem problemas de motivação. Eles atribuem a desmotivação, ao salário, visto que almejam uma remuneração maior. Porém, compreendem as dificuldades da empresa e o esforço que a gerência faz para correspondê-los nesse aspecto.

Bloco 3: Integração da Equipe

Durante a execução dos trabalhos em uma organização, é normal o surgimento de conflitos entre os membros de uma equipe. Dos entrevistados, a maioria não saberiam como agir numa situação de conflito, pois afirmam ter presenciado poucos conflitos na organização, relatando que quando ocorreram esses conflitos os mesmos foram resolvidos através de diálogos, de forma pacífica entre os próprios membros. A intervenção da gerência, na solução dos conflitos, ocorreu raras vezes no caso estudado.

Sobre os *feedbacks* construtivos trocados entre os membros, um número expressivo de entrevistados disseram que muitas vezes recebem *feedbacks*, através de conversas, dicas, ajuda mútua, pois consideram importante o trabalho de seus membros.

Quanto à confiabilidade na execução das tarefas, a maioria dos membros confiam totalmente na eficácia do trabalho de seu colega, todavia, devido ao alto fluxo de trabalho, acreditam que possam passar despercebidas pequenas falhas durante o processo. Quando questionados se há interação entre os colaboradores para executar as tarefas e solucionar os problemas, todos afirmaram que sim, porém essa interação ocorre dentro de cada departamento. Mesmo assim, para a maioria dos membros estão sempre disponíveis a contribuir e colaborar com os demais. E quando não há cooperação, os mesmos atribuem que são poucas as vezes que há falta, e ocorre por falta de tempo devido ao excesso de trabalho. Outra informação importante coletada foi que todos os membros vêm os outros membros da equipe unidos e comprometidos com seus trabalhos.

A integração entre os membros da equipe é um fator que deve ser levado em consideração na execução das tarefas, a maioria dos entrevistados sentem-se totalmente integrados. Em algumas situações onde há falta de integração, ocorre pelo fato de alguns dos colaboradores estarem a pouco tempo na empresa, e ainda não estarem totalmente adaptados ao trabalho em equipe.

Dentro da equipe em que atuam, a maioria dos participantes consideram-se participativos e cooperativos com os demais membros, interagindo com os demais membros, compartilhando suas idéias, etc.. Nos casos em que não há interação, demandam da falta de conhecimento dos membros da equipe, que não consideram-se aptos a discutir o assunto, mas além disso, muitos dos casos a serem resolvidos são levados diretamente a gerência, não permitindo o envolvimento da equipe na discussão e solução do problema.

Em uma equipe de alto desempenho, os colaboradores devem avaliar uns aos outros e ter uma percepção acerca do trabalho dos demais membros. Para um número expressivo dos

colaboradores, os demais colegas são participativos e esforçados; porém não sabem informar como os demais membros o vêem, demonstrando uma pequena falta de interação e por estarem pouco tempo atuando na organização.

Com relação aos *feedbacks*, que os colaboradores apresentam aos demais membros, todos os entrevistados responderam que sempre o fazem de forma construtiva. Porém, todos os colaboradores afirmaram confiar nas tarefas executadas pelos demais membros da equipe, sendo este um dado relevante, visto que é importante o sentimento de confiança entre os membros para continuidade dos trabalhos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se nas considerações apresentadas pelos autores que fundamentaram este estudo que a formação e gestão de equipes de alto desempenho são fundamentais no contexto atual de competitividade mercadológica. Os trabalhos em equipe são altamente valorizados e a busca de resultados coletivos e integrados, representam fatores essenciais em muitas atividades empresariais. Contudo isto também é um desafio para as organizações, uma vez que é difícil conquistar a cooperação em tempos de competição. Com o desenvolvimento de novas tecnologias e a disputa acirrada por mercados cada vez mais disputados, as empresas não estão apenas mudando a forma de pensar suas ações e estratégias, mas também reavaliando a importância das pessoas e do resultado que elas geram, quando trabalham juntas.

Apesar disso, algumas propostas inovadoras na CI surgem como por exemplo treinamentos *on-line* especificamente para operações de vendas, que proporciona ao colaborador conhecimento sobre os produtos, esclarecendo dúvidas, deixando-os mais seguros no momento de efetuar uma venda e no repasse de informações aos clientes. Isto minimiza conflitos entre a equipe uma vez que organiza e socializa dados. Entre os benefícios para a equipe é a flexibilidade de horário e local, ou seja, podem fazer o treinamento em casa ou no escritório, no horário que desejarem.

Numa perspectiva teórica, para obter resultados em equipes de alta performance ou desempenho, seria essencial a compreensão por parte de todos a missão da empresa, uma boa formação de grupo, que deveria se considerar a escolha dos componentes, a integração destes, e também o espírito de equipe. Com estas características, e o apoio efetivo da organização, o grupo/equipe passaria a trabalhar de forma cooperativa e então estaria pronto para atingir o sucesso em relação ao alcance dos resultados. Porém na prática, isso não ocorre, pois no caso estudado, nenhum colaborador reconhece com clareza a missão definida pela empresa.

Porém, todos os outros dados revelaram que na CI, existe espírito de equipe, em que os colaboradores são participativos e cooperativos com o grupo, e, demonstram-se pró-ativos em situações que exigem um posicionamento. Além disso, para caracterizar uma equipe de alto desempenho, é necessário haver confiança mútua entre os membros da equipe, gerando trocas de informações e *feedbacks*. No caso da CI, há um sentimento de confiança na execução do trabalho entre os membros da equipe, e sempre que necessário, geram *feedbacks* construtivos.

Estas características revelam que a equipe aproveita as informações e recursos disponíveis na empresa, diminuindo os desperdícios, e obtendo um melhor aproveitamento do tempo. Com isso há um aumento na produção e na resposta gerada aos clientes. Isto fica evidenciado, na alta produtividade apresentada pela equipe, que responde constantemente a uma grande quantidade de solicitações por parte dos clientes, o que demanda agilidade nas respostas.

Sobre a liderança exercida, as gestoras demonstram ser democráticas, flexíveis, atenciosas e estão sempre abertas a diálogos, e os funcionários sentem-se sempre convidados a participar com idéias para contribuir com a empresa. Este fato torna-se importante a medida

que o apoio da organização é condição indispensável para o sucesso da equipe enquanto obtenção dos resultados. Observou-se na entrevista que todos na equipe reconhecem o valor do trabalho em coletivo e, afirmam que na maioria das situações conseguem em equipe diminuir diferenças individuais que possam comprometer a empresa. Neste caso, conclui-se que a liderança da organização tem papel fundamental para o bom desempenho das equipes, uma vez que o líder poderá fazer com que diferentes conhecimentos individualizados, sejam socialmente partilhados, via interação. Com a soma de conhecimentos, aumenta a possibilidade de atingir as metas.

Por fim, é importante destacar que este estudo de caso limita-se a uma realidade particular que apresenta resultados positivos, porém sabe-se que para a melhor compreensão desta temática é necessária a realização de novas pesquisas, especialmente que definam a falta de compreensão da missão e o estágio de ciclo de vida organizacional; comparação dos resultados antes e depois da formação desta equipe entre outros temas que possam ampliar esta reflexão.

REFERÊNCIAS

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações: peopeware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

DRUCKER, Peter F.. **A Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1997.

IORELLI, José O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Sergio M.; QUINTANA, Teresa A. Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. **Estudios y perspectivas em turismo**, Buenos Aires, AR, v. 15, n. 4, p.327-349, out. 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUERRA, Andréa V. **Desenvolvimento de equipes: Uma abordagem através de tecnologias da educação à distância**. 2002. 138 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

HARVEY, Robbins; FINLEY, Michael. **Porque as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, Sonia D. **A Arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado.** 3. ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2006.

LANNES, Luciano S. **Equipes auto-Gerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação.** Artigo Científico. Seminários em Administração FEA-USP. São Paulo: São Paulo, 1999.

MACÊDO, Ivanildo I. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MAYO, Andrew. **O Valor humano da empresa.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip, R.; STRIPP, William G. **Desenvolvendo organizações globais: como preparar sua empresa para a competição mundial.** São Paulo: Futura, 1996.

MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PARKER, Glenn M. **A Nova estratégia competitiva team players & team work: a equipe e seus integrantes.** São Paulo: Pioneira, 1994.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROJAS, Francisco Abascal. **Marketing Social y Etica Empresarial.** Madrid: Esic, 2005.

WELLINS, Richard S.; BYHAM, Williams C.; WILSON, Jeanne M. **Equipes zapp!: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.