

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE EM DUAS INDÚSTRIAS DO BAIRRO CIDADE INDUSTRIAL DE CURITIBA, NO PARANÁ

Danielle Cordeiro Da Silva¹
Elessandra Aparecida De Camargo Linhares²
Thainá Caroline Da Silva Ferreira³
Thais Aparecida Ferreira Leal⁴
Douglas Brunetta⁵
Chrystian Renan Barcelos⁶
Ana Maria Muller de Souza⁷
Camila Pacheco⁸
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁹
Maria Carolina Viera da Rocha¹⁰
Maurício de Castro Robert¹¹
Patricia Samofal¹²
Regina Maria Machado¹³

Resumo: As equipes de alta performance destacam-se nas organizações por apresentarem particularidades em relação a sua competência em desenvolver e executar os processos com métodos que permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seus serviços. Na pesquisa em questão, busca-se captar melhor a contribuição das equipes de alta performance em duas empresas, as quais vêm aplicando as técnicas do método de alta performance. Os resultados indicam que as equipes observadas possuem a maioria dos atributos mencionados. Desse modo, pode-se assegurar que os resultados que as equipes apresentaram demonstram um elevado nível de envolvimento entre os membros da empresa com a metodologia apresentada pelos autores.

Palavras-chaves: Equipes, Resultados, Alta Performance.

1.INTRODUÇÃO

¹ Graduanda em Administração da UniFaesp.

² Graduanda em Administração da UniFaesp.

³ Graduanda em Administração da UniFaesp.

⁴ Graduanda em Administração da UniFaesp.

⁵ Docente da UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente da UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente da UniFaesp.

¹² Docente da UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

O presente artigo tem por finalidade avaliar a evolução e os resultados obtidos a partir da inserção da metodologia de desenvolvimento de equipes de alta performance em duas indústrias de portes diferentes, porém com o mesmo ramo de atuação e ambas localizadas em Curitiba.

A empresa A é uma indústria internacional de gênero alimentício, considerada uma das maiores do mundo, presente em mais 150 países. A filial do Brasil é a 4º maior da companhia no mundo e a maior fábrica de um dos portfólios da empresa está localizada na capital do Paraná. A produção brasileira é responsável por entregar algumas das marcas mais apreciadas pelos consumidores. A empresa A tem como propósito estimular seus clientes a consumirem da maneira certa. Para isso, preocupa-se em oferecer o produto certo, no momento certo, produzido da maneira correta. Isso significa oferecer um portfólio amplo de deliciosos produtos e de alta qualidade, que nutram os momentos da vida, que sejam feitos com ingredientes e embalagens sustentáveis com os quais os consumidores possam se sentir bem.

A empresa B, com 12 anos no mercado, também está voltada à área alimentícia, com intuito de desenvolver e comercializar fórmulas para promover saúde e bem-estar a pessoas que precisam de uma nutrição específica. Tem como objetivo impactar a qualidade de vida dos seus consumidores. A fábrica possui tecnologia avançada de última geração para a produção de alimentos em pó.

As empresas têm cenários distintos, mas com a mesma perspectiva de que a metodologia de equipes de alta performance é um método de grande poder e agente motivador de resultados. Nas decorrências dos estudos das empresas A e B foi possível assimilar as características, habilidades, fases dessa metodologia e comparar a diferença de equipes comuns com as de alta performance.

Nos estudos do autor Hanna (1988), as equipes de alta performance possuem atributos valorosos e elevadas competências agregadas a comprometimento e autonomia. Além disso, compartilham da mesma missão, visão e valores e estão envolvidas e empenhadas aos mesmos propósitos do negócio que comumente estão ligados à busca pela excelência.

Com a intensificação da concorrência no mundo dos negócios, correlaciona-se o comportamento organizacional como um excepcional meio das estratégias de modo a proporcionar diferencial e obter maior retorno sobre investimento.

O objetivo geral do estudo é avaliar o desenvolvimento e os resultados das equipes de alta performance em duas indústrias na Cidade Industrial de Curitiba. Identificar as características e habilidades das equipes de alta performance nestas duas indústrias.

Identificar as fases e dificuldades no desenvolvimento dessas equipes. Comparar a performance das equipes comuns com equipes de alta performance nas indústrias analisadas.

Devido ao aumento da competitividade em um mercado cada vez mais exigente, reinventar tornou-se cada vez mais necessário. Diante disso, algumas empresas futuristas investem em automação para o trabalho braçal a fim de desenvolver colaboradores multifuncionais e autônomos, os quais sejam capazes de participar assertivamente nas tomadas de decisões e cooperar com a organização para alcançar resultados além do esperado. À vista disso, compreende-se que é fundamental desenvolver recursos humanos e assegurar que os colaboradores exerçam o seu potencial ao máximo.

Ademais, as estratégias para desenvolver equipes com habilidades e competências são fundamentais para o bom andamento do negócio visto que os recursos humanos são a força do negócio; portanto, ao investir no crescimento delas, evita-se diversas falhas, além de inspirar as pessoas a seguirem com o mesmo objetivo da empresa com clareza e comprometimento em alcançar resultados vantajosos, bem como a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

Além de tudo, justifica-se a escolha por essa temática pela ausência de enfoque no assunto específico. Na busca por conteúdos relacionados ao tema, foram pesquisadas as palavras-chaves “equipes de alta performance” e “análise de equipes”, no banco de artigos científicos da biblioteca virtual da Faculdade FAESP, no portal SciElo e FGV. Nas pesquisas, foram encontrados artigos com estudos semelhantes no Brasil inteiro, então cabe a Curitiba a especialidade. Dessa forma, a pesquisa torna-se inovadora e potencializa as instruções para a aplicação da metodologia na indústria.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Acredita-se que o investimento no capital intelectual e gestão de pessoas nas organizações é um caminho para sobreviver e competir no complexo e dinâmico mundo atual.

Segundo o autor Hanna (1988), é necessário que as organizações se redesenhem em um ciclo sem fim, desafiando mudanças de cultura, comparando as necessidades do negócio x resultados do negócio para agir sobre os comportamentos críticos que influenciam melhores resultados. Na visão do autor, para desenvolver equipes de alta performance é necessário ter um bom conhecimento de como a organização funciona, baseado em um sistema aberto que considere as influências internas e externas e acompanhe as constantes transformações na tecnologia e globalização.

De acordo com Chiavenato (2010), citado pelas autoras Escorsin e Walger (2017), gestão de pessoa é área responsável por estruturar e implementar estratégias, políticas, processos e ferramentas para que gestores gerenciem de forma adequada. Para o autor, a excelência de perfis de competência dos melhores profissionais assim como as sinergias e estratégias devem ser desenvolvidas e mantidas por meio de ações efetivas de gestão de pessoas.

2.1.1 Evolução da Gestão de Pessoas

Segundo as autoras Romero et al. (2013), define-se gestão de pessoas como o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficiência dos colaboradores/servidores e das organizações. Existem inúmeros conceitos relacionados ao assunto, mas ainda sempre caracterizam como a forma de gerenciar pessoas. Esse é um tema que vem sofrendo transformações há décadas para tentar conciliar as necessidades dos trabalhadores com a eficácia.

Ainda na narrativa das autoras, a gestão de pessoas começou a ter destaque a partir de 1924, por Elton Mayo. Conhecida como a experiência de Hawthorne, que inovou o sistema de gestão taylorista, este enfatizava administração de recursos humanos, no qual as pessoas eram administradas como recursos com ênfase em tarefas, normas, supervisão de chefia e mão de obra, deixando de lado os aspectos comportamentais dos trabalhadores. Os estudos de Elton serviram como base da teoria das relações humanas, pois promoveu a importância do comportamento, motivação e

liderança. Seus conceitos inovadores impulsionaram o desenvolvimento de teorias interessadas em melhorar a qualidade de vida das pessoas. Dessa forma, consolidou-se a gestão de pessoas na organização.

Uma das teorias bastante significativa no decorrer da evolução da gestão de pessoas é a teoria comportamental, que teve início no final da década de 1960 e atuou fortemente na mudança de cultura, valores e estruturas organizacionais. Embora tenham se destacado várias teorias para aperfeiçoar as relações humanas, somente no século XX aconteceram grandes mudanças e transformações que influenciaram o comportamento das pessoas nas organizações. O século XX marcou a Era Industrial Clássica, Neoclássica e da Informação. Cada uma dessas Eras tem visões e características que permitem compreender as práticas de gestão de pessoas.

No ponto de vista do autor Chiavenato (2014), a área de gestão de pessoas tem passado por grandes modificações nos últimos anos, diferenciando-se da antiga administração de recursos humanos. Nos tempos atuais, considerado Era da Informação, é abordado a gestão de recursos humanos, que menciona pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidade intelectual, capazes de inovar, formar opiniões e conduzir o processo decisório para agregar valor dentro das organizações.

2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas

As autoras Romero et al. (2013) descrevem o quanto é uma via de mão dupla a parceria entre empresas e funcionários, já que as organizações precisam das pessoas e as pessoas precisam das organizações, aquelas procuram alcançar resultados e estas buscam alcançar objetivos. Para as autoras, em virtude das constantes mudanças em um ritmo acelerado, é necessário que as empresas repensem paradigmas e estratégias relacionadas à gestão de pessoas com o intuito de promover mudanças e implementar ferramentas adequadas para facilitar e enfrentar os desafios.

Para essas autoras, os principais aspectos do pensamento estratégico são:

Natureza prescritiva: Consiste no formato em como as estratégias devem ser elaboradas.

Design: É o processo que define como será o planejamento e posicionamento estratégico.

Natureza real: Preocupa-se em como realmente as estratégias estão sendo formuladas.

Preocupação da estratégia como um processo de mudança: Tem atenção nas estratégias como um agente de transformação.

Romero et al. (2013, p. 33) definem que “estratégia é a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e a competição.” Mesmo diante dessa definição, de acordo com elas, é difícil elaborar um conceito único de estratégia que contemple todos os significados.

É preciso que os departamentos de gestão estratégica de pessoas estejam totalmente envolvidos e alinhados com o departamento de estratégia da organização com objetivo de demonstrar a valorização do conhecimento como vantagem competitiva. Por isso, é indispensável o entendimento da missão, visão e valores para manter integração de ambos os departamentos.

Chiavenato (2014) descreve e correlaciona a estratégia organizacional com a missão e visão das empresas, no qual o único elemento racional e inteligente das estratégias é o recurso humano, sendo a cabeça, o cérebro e o sistema nervoso, que define o comportamento organizacional.

2.1.3 Sistemas de Gestão de Pessoas

Para Bastos e Lira (1977), citados pelas autoras Mariano e Moscon (2018), quaisquer operações avançadas e modernas ligadas à gestão de pessoas aplicadas pelas empresas com definições bem planejadas são atos que marcam, pois fazem com que os colaboradores se sintam cuidados. Diante dessa visão, aplicar métodos e técnicas de gestão propicia uma melhora no gerenciamento de pessoas, uma vez que torna-se capaz de acrescentar novas possibilidades com maior envolvimento dos grupos para estreitar o vínculo entre empresa e empregados, o que facilita a implementação de políticas e princípios institucionais. Entre esses, estão os princípios de verificação e estímulo, com critérios de avaliação de performance na execução das atividades e nas capacidades, aptidões e avanços dos colaboradores.

Bastos (1994), Bastos e Lira (1997) e Bastos (2013), citados pelas autoras Mariano e Moscon (2018), mencionam três conjuntos de padrão institucionais, no qual

o primeiro tem por objetivo procurar simultaneamente a qualificação das tarefas e práticas que animam os colaboradores a pactuarem com os mesmos objetivos das empresas. Ainda na concepção dos autores, o primordial objetivo é atingir elementos consecutivos que auxiliem nas técnicas de recrutamento e seleção. Já para as áreas de capacitação e desenvolvimento esses métodos são colocados como conjunto de padrões secundários. De acordo com eles, o terceiro e decisivo conjunto de padrões relaciona-se a princípios de reconhecimento e compensações, no qual a empresa retribui o compromisso e entrega dos colaboradores..

2.2 LIDERANÇA

Para o autor Mandelli (2017), além do desenvolvimento da equipe e do líder, é necessário a aplicação de ferramentas e métodos que simplifiquem o processo de liderança atribuída a um gestor com objetivo de tornar as práticas mais eficazes.

Na compreensão desse autor, o desenvolvimento de liderados é dividido em duas partes, sendo elas: liderando um a um e liderando times. Liderando um a um tem foco individual no desenvolvimento das pessoas, pois considera que cada indivíduo tem estágios e características diferentes de aprendizado. Liderando time faz uso de ferramentas e técnicas para grupos a fim de desenvolver um time forte que seja capaz de atingir resultados sustentáveis. O melhor método de liderar, de acordo com esse autor, é adaptar formas flexíveis que se encaixem a cada realidade, seja em grupo ou individual.

Conforme a autora Soares (2015), liderar pessoas não é um trabalho fácil, e os desafios vão além de habilidades técnicas para conseguir desenvolver liderados alinhados com os interesses da organização. Ainda de acordo com ela, o que define uma equipe é um conjunto de pessoas com talentos diferentes e complementares que se unem para alcançar um mesmo objetivo. Esse método de trabalho vem se fortalecendo cada vez mais, principalmente nas indústrias.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Segundo o autor Eisner (2011), o reconhecimento da importância de cada um dos colaboradores é um elemento fundamental para motivar as pessoas a entregar

melhores resultados. Não se constrói sucesso se não houver pessoas qualificadas e dispostas a crescerem com a empresa. Nessa percepção, para obter pessoas preparadas, é necessário que se ofereça qualidade de vida no local de trabalho com o intuito de obter um ambiente agradável e confortável.

Para qualificar colaboradores, são necessários padrões de treinamentos nos quais todos saibam os mesmos modos de desenvolver determinada função para ter conhecimento dos processos da empresa, uma vez que é essencial ter uma equipe preparada para desafios que possam surgir. Esse autor descreve, nas palavras de Walt Disney, que nos dias atuais os negócios são tão incertos que não se pode dar ao luxo de descansar nem mesmo em períodos de vitórias. Diante dessa observação, desenvolver equipes sempre foi uma das estratégias dele, já que criou programas de treinamento e bonificação para colaboradores que se destacavam com empenho e criatividade. Walt Disney sabia que para tornar seus sonhos realidade precisava de pessoas qualificadas, comprometidas e engajadas.

Einser (2011) menciona que

Basta correr os olhos pela prateleira de livros de negócios da livraria mais próxima para confirmar a existência de inúmeros textos dedicados ao poder e à capacidade dos funcionários e o papel indispensável que eles exercem na busca por atingir as metas organizacionais. Com efeito, a necessidade vital de uma força de trabalho motivada e ágil parece ser tão lógica e lugar – comum que é difícil imaginar que as nossas crenças em relação às pessoas no trabalho um dia já foram diferentes. Mas, nos anos 1930, os funcionários não tinham um papel tão respeitado no projeto organizacional quanto têm hoje. (EISNER, 2011, p.61)

Watkins (2019) defende que as empresas precisam promover desenvolvimento de potenciais em suas equipes, visto que a falta de capacitação e reconhecimento pode levar à perda de seus melhores talentos para o concorrente. À vista disso, é desafiador para as organizações a transição de pessoas talentosas contratadas de fora; entretanto, faz-se necessário recorrer a essa prática a fim de introduzir novas ideias e preservar sua vitalidade. Nessa perspectiva, é papel do líder motivar a equipe para vencer o negativismo, que impede os colaboradores de enfrentar e aceitar a necessidade de reinventar o negócio.

As preferências pessoais provavelmente influenciam as pessoas a escolher empregos nos quais possam realizar mais daquilo que gostam de fazer. Como

resultado, essas habilidades preferenciais se tornam aperfeiçoadas e as pessoas se sentem mais competentes quando resolvem problemas nessas áreas, o que se faz reforçar o ciclo.

2.3 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

2.3.1 Definição de equipes de alta performance

Na metodologia de Hanna (1988), as equipes de alta performance possuem elevadas competências e comprometimento, são qualificadas para busca da excelência e perda zero, compartilham da mesma missão, visão e valores e estão engajadas aos mesmos objetivos da empresa. Para implementação do sistema de trabalho de alta performance, é necessária uma análise e redesenho da cultura da companhia. Somado a isso, é preciso criar uma organização de aprendizagem com um time que pratique a metodologia com paixão. Ademais, é necessário um sistema integrado e um ciclo de melhoria contínua, com o envolvimento de todos para fortalecer o sentimento de pertencer.

As autoras Escorsin e Walger (2017), referem-se às equipes autônomas, que têm responsabilidades e habilidades superiores como potencializadoras de resultados. Esses grupos autogerenciáveis são capazes de gerir ações, implementar melhorias e tomar as decisões operacionais necessárias para solucionar problemas.

2.3.1 Características e Habilidades de Equipes de Alta Performance

Na narração dos autores Mandelli e Loriggio (2017), uma equipe de desempenho superior não se constrói facilmente. Para atingir esse objetivo, é necessário um longo trabalho para evolução da coletividade. Cada pessoa tem sua particularidade, por isso necessita de tempo para evoluir.

Conforme esses autores, as características para desenvolver uma equipe de alto desempenho são:

Alta confiança e compromisso com os objetivos: Essas características atuam juntas, pois todo time deve criar laços de confiança por meio do comprometimento, fazendo com que os colegas de equipes sintam segurança em suas ações.

Baixa dependência, liberando tempo para questões principais: Uma equipe madura deve desenvolver independências para tomadas de decisões, sem desperdiçar tempo com assuntos menos importantes. Para isso, é necessário atitudes espontâneas, sem precisar de interferência da chefia com o objetivo de máximo aproveitamento de tempo, liberando a equipe para o que é essencial.

Destaques natural: Equipes maduras empenham-se pela independência de todo o time, sem invejar, reclamar ou resistir às mudanças, pois sabem que esse comportamento promove performance superior. Essas equipes sabem discernir que autonomia é fruto de competência, preparo e atitude, e que cada um tem formas diferentes de expressar suas habilidades.

Autogestão e espírito de equipe: Conformam-se com resultados coletivos, pois sabem diferenciar os momentos de ter foco individual e o momento de focar na empresa de modo em geral. Seguem conjunto de regras formados em comum acordo, nos quais todos têm o mesmo poder de decisão e autoridade.

Em conjunto com autogestão está o autodesenvolvimento, no qual é possível assumir a responsabilidade pelo nosso processo evolutivo. Quem procura se autodesenvolver tem como resultado o crescimento emocional, mental, social, espiritual, físico além do ganho de competências e habilidades para o trabalho.

Mecanismos de autocorreção: Dedicam tempo a autoavaliação. Essa é uma das ferramentas mais importantes para uma equipe amadurecida. O verdadeiro conceito de times autogerenciáveis está na capacidade de se autocorriger, investindo tempo na autoavaliação de performance como time

Ainda na visão desses autores, existem alguns estágios para o desenvolvimento das equipes, iniciado pela participação e subagrupamento, que passa pela confrontação, diferenciação e finaliza com a responsabilidade compartilhada. Esses estágios demonstram que é necessário tempo para conseguir o desempenho desejado.

Segundo os autores Shen e Chen, (2007), citados por Dias e Borges (2015), para que os colaboradores aumentem as habilidades do serviço em equipe, é essencial priorizar e constar três elementos: fundamentos, habilidade e ações.

A) Fundamentos que contribuem para a demonstração da capacitação: controle de conflitos, intercomunicação, confiabilidade, conhecimento corporativo, feedbacks,

controle de entendimento, caráter, atitudes e funções, atitude da pessoa, autoridade, trabalhar com várias pessoas.

B) Habilidades que contribuem para a demonstração da capacitação: competência de relacionar-se com as diversidades, capacitação de distinguir as atitudes da equipe, ouvir e captar o tácito.

C) Ações que contribuem para demonstração da capacitação: posicionamento, colaboração, entendimento, gentileza, entusiasmo, ociosidade, obediência, compreensão, animação, moral, versatilidade, simplicidade, atitude, igualdade, clareza, insistência, iniciativa, força, cumprimento, seriedade, autoconfiança e solidariedade.

2.3.2 Fases no Desenvolvimento de Equipes

O autor Archer (1996), citado por Alves (2017), argumenta que empoderamento é um ato que representa a convicção de que as pessoas que realizam o serviço recorrente todos os dias têm entendimento e a prática para dominar os procedimentos do trabalho com a habilidades para obter a seriedade e excelência. Depois de feitas, as equipes percorrem por fases até alcançarem uma etapa em que conquistem uma relevância dos propósitos e benefícios. Essas fases nem sempre ocorrem de forma linear. Por essa razão, pode acontecer que todos da equipe não necessariamente passem por todas elas; contudo, algumas etapas de progresso das equipes são mais relevantes como:

Formação: essa é a etapa de início, apontada pelo começo do convívio entre os participantes da equipe, que terão como objetivo o trabalho realizado. Inicia-se com o procedimento de observação e compreensão do outro, mesmo que já se conheçam e os objetivos da organização estejam acessíveis ao entendimento de todos, quanto mais desigualdade mais probabilidade de apresentar dificuldade a equipe terá. Essa etapa só será finalizada quando todas as pessoas da equipe se aceitarem.

Ajuste ou negociação: logo em seguida à formação, em que todos já se aceitaram e se identificaram como participantes da equipe, começará o procedimento de ajuste ou negociação. Nessa etapa, é traçado o que precisa ser feito, quem fará e de qual forma realizará. Caso as pessoas da equipe não concordem com a decisão, poderão ser redefinidas as determinações. Nessa etapa, se não houver uma liderança convencional

estabelecida pela empresa, o poder começará a ser discutido e disputado entre as pessoas da equipe.

Procedimentos: Nessa etapa, há a força de identificar e aproximar as pessoas da equipe. A barganha de elementos ocorre com mais abertura e automática e tem mais compreensão frente aos conflitos. É necessária que seja apontada a aceitação com as metas e objetividades da equipe. A finalização dessa etapa ocorre quando as diretrizes de procedimentos e comportamento são aceitas e traçadas como serão cumpridas.

Desempenho: Nessa fase, a realização das tarefas inicia-se e, por isso, relaciona-se também com a produtividade. Desse modo, a produtividade está ligada ao desempenho das equipes.

Desintegração: é o último estágio do procedimento de desenvolver equipes de trabalho. Realiza-se quando os objetivos que motivaram a criar a equipe são alcançados e, por isso, a razão de continuar. Essa fase ocorre com as equipes de serviço temporário, ou seja, que são criadas para realizar um específico objetivo.

3. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Para os problemas apresentados, serão utilizadas as formas de pesquisas qualitativa, quantitativa, descritiva, documental e pesquisa de campo a fim de buscar respostas e soluções para os objetivos propostos.

Pesquisa qualitativa: Esse método é bem comum e muito utilizado para extração de dados, pois pode-se obter informações e características sobre um determinado estudo em forma descritiva, sendo destinada, principalmente, para avaliar comportamento de consumidores, análises de mercado, tendências e pesquisa de satisfação.

De acordo com a abordagem de Richardson (1999), existem vários fatores que compõem uma pesquisa qualitativa. Entre eles está a avaliação criteriosa da qualidade das informações, que considera a percepção que os autores têm referente ao parâmetro social e o método eficaz com as medidas a serem tomadas.

A qualidade das informações dessa pesquisa será avaliada por meio dos conteúdos extraídos do formulário de pesquisa, que será aplicado aos colaboradores das empresas A e B.

Pesquisa quantitativa: Diferentemente da pesquisa qualitativa, a quantitativa é um método de extração de dados de forma estatística, no qual a análise lógica é definida

com gráficos, tabelas e fatores numéricos que levam à averiguação de resultados em geral.

Conforme as opiniões de Gil (1999) e Cervo e Bervian (2002), esse método se enquadra em resultados quantitativos, que são embasados em medidas previamente estabelecida, pois fornecem uma conclusão segura e confiável na coleta de informações que, conseqüentemente, atribuem dados concretos.

Os dados serão coletados por meio do formulário de pesquisa Google forms, que ficará disponível para os colaboradores das duas empresas (A e B). O objetivo da pesquisa é atingir aproximadamente 50 funcionários, entre áreas administrativas e operacionais.

Pesquisa descritiva: A pesquisa descritiva é um método científico que visa descrever características de uma experiência ou um estudo, que busca identificar e registrar dados sem ter uma devida manipulação do aplicador.

Os autores Neuman (1997) e Triviños (1987) afirmam que a pesquisa descritiva tem de ser exata, pois as informações levantadas exigem um planejamento mais detalhado e cronometrado, que pode levar de uma simples descrição de um fenômeno, como classificações de processos e métodos mais eficientes para uma análise mais profunda. Todo o conteúdo levantado por meio das pesquisas, entrevistas e análises será descrito neste artigo e disponibilizado no banco de artigos da Faculdade Unifesp.

Pesquisa documental: O método de pesquisa documental recorre a fontes diversificadas em forma de documentos que não necessariamente precisam ter passado pela análise de um pesquisador. Esses documentos podem incluir jornais, revistas, livros, artigos, relatórios, entre outros.

De acordo com Flick (2009), a pesquisa documental deve ser entendida como um meio de comunicação, no qual existe um objetivo a ser alcançado e por trás disso há uma finalidade em que ela é aplicada. Sendo assim, é necessário que o pesquisador não só saiba analisar o contexto, mas também saiba a intenção do documento e a mensagem que o texto quer transmitir.

No decorrer do trabalho, será possível avaliar algumas ferramentas utilizadas para medir o desenvolvimento das equipes nas duas empresas e comparar os desempenhos.

Pesquisa de campo: A pesquisa de campo é a coleta de informações dentro da própria área de vivência, ou seja, um levantamento mais específico que tem o intuito de extrair dados embasados em opiniões de pessoas que tenham experiências no ambiente estudado.

Segundo Gonçalves (2001), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar as informações diretamente com o público especializado em determinado assunto. Portanto, o pesquisador tem de encontrar-se pessoalmente com os entrevistados para a obtenção dos dados que serão analisados e logo após documentados.

Serão realizadas entrevistas com roteiros de perguntas nas duas empresas, com gerentes e analistas de recursos humanos, além de líderes e responsáveis pela implementação da metodologia.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 ENTREVISTA

4.1.1 Resultado da Entrevista na Empresa A:

Com a finalidade de levantar informações que contribuam para este estudo, foi realizada uma entrevista com a coordenadora de recursos humanos responsável pela implementação da metodologia de equipes de alta performance e gestora da área de educação e treinamento da empresa A, que considera seu grau de conhecimento da metodologia entre intermediário e avançado. Ela trabalha nessa área desde o ano de 2012.

Ao ser questionada se o setor onde atua segue esse conceito e se ela faz parte desta equipe, a gestora posiciona-se como responsável pela implementação da metodologia na organização, e que considera importante ser exemplo em sua própria área para poder influenciar outros setores.

Na percepção da coordenadora, a metodologia de equipes de alta performance, é muito eficiente e traz uma forma democrática de olhar o desenvolvimento, visto que esse sistema não possui hierarquia ou divisão de conhecimento e potencial. Além disso, considera que uma equipe de alta performance faz com que todos tenham igualdade de conhecimento, possibilidades e atuação. Independentemente do setor de trabalho, as ações serão de autonomia, com

compartilhamento de novas ideias e com o mesmo poder de decidir e entregar. Além de tudo, a possibilidade é enriquecedora, em virtude da viabilidade de diversificar, englobando várias formas de raciocínios e aprendizagens. Ainda por cima, os resultados são visivelmente notáveis, mostrando o quanto o método é eficaz.

Segundo o autor Hanna (1988), as equipes de alta performance possuem um nível superior associado à competência e ao comprometimento com o envolvimento de todos, o que fortalece o sentimento de pertencer.

Em questão das fases que foram seguidas para implementar o método, a entrevistada considera três principais momentos para a integração de toda a estrutura, sendo eles: o desconhecido, definido como momento da chegada de um novo mecanismo de trabalho que desestruturou antigos modelos hierárquicos e propôs um novo conceito de atuação. A gestora relata que, nesse momento, foi encontrada muita resistência e grande parte do trabalho foi concentrado em suporte e preparo para a adaptação e aceitação, idealizando que o projeto seria possível.

Para uma segunda fase, a descrição dela é de descoberta. Nessa etapa, entendeu-se como fazer e os benefícios que seriam alcançados. Ainda nesse passo, foi possível observar alguns resultados mensuráveis, assim como a superação da resistência e o entendimento da importância de ceder autonomia para os times.

A gestora explica que atualmente estão passando pela etapa da expansão e menciona que, neste estágio, o time operacional passa a ser dono de processos importantes, o que aponta a evidente evolução. Uma vez que se entendeu que esse é o caminho certo a percorrer, houve evolução nas formas de gerenciar.

Na visão do autor Archer (1996), citado por Alves (2017), algumas das etapas do progresso para desenvolver as equipes são: formação, aceitação e expansão, o que assimila com formato descrito pela entrevistada.

Quando perguntada sobre a sua percepção entre a diferença de equipes de alta performance e equipes tradicionais, ela considera que é evidente a diferença entre essas equipes. De acordo com ela, é possível comparar em fábricas diferentes desta mesma empresa, que estão em outros estágios de implementação, equipes que estão em uma fase mais avançada, nas quais é perceptível a maturidade do time operacional na tratativa de análises e tomadas de decisões. Essas equipes são menos dependentes de liderança, valorizam o próprio trabalho, possuem um empoderamento para tomar

decisões e atuam com autogestão. Tais diferenças são visíveis e mensuráveis nas áreas de atuação dessas equipes.

As autoras Escorsin e Walger (2017) citam que tais equipes têm autonomia, responsabilidades e habilidades potencializadoras de grandes resultados. As autoras ainda afirmam que grupos autogerenciáveis são capazes de conduzir projetos, planejar e executar melhorias tomando as decisões necessárias para vencer os desafios.

A entrevistada afirma que todos os setores aderiram a metodologia, pois o conceito se aplica a todas as áreas; porém, pondera que no início algumas seções foram moderadamente resistentes e que na medida em que foram conhecendo e se adaptando, a aceitação se tornou mais fácil.

A gestora considera que a maior resistência ocorreu na área produtiva devido a um maior desafio para sair da zona de conforto. Geralmente, para essas áreas, não é necessário formação, o que permite entender que não há necessidade de analisar indicadores e que o trabalho é robotizado. A metodologia de equipes de alta performance não muda somente processo, mas, acima de tudo, a mudança é de cultura.

Já para as áreas administrativas a aceitação foi maior, devido a maioria das pessoas terem formação educacional e pretensão de desenvolvimento e crescimento na carreira, demandando menos esforço.

Os autores Mandelli e Loriggio (2017) mencionam que é necessário percorrer um longo caminho antes de começar a obter resultados. Os autores defendem o conceito no qual cada pessoa ou setor tem suas individualidades e que necessitam de tempos diferentes para se desenvolver e progredir, o que justifica os relatos da entrevistada.

Para a interrogada as principais dificuldades para implementar a metodologia foram quebrar as barreiras e convencer as pessoas a acreditarem que as mudanças não seriam momentâneas e sim um conceito enraizado, pois a empresa possui um histórico de mudança constantes. Esse fato fazia com que os colaboradores acreditassem que essa alteração seria passageira.

Questionada quanto aos treinamentos focados em equipes de alta performance, ela considera que é de extrema importância buscar conhecimento e que a companhia já chegou a um ápice de 90h/treinamento por pessoa. Ela revela que as equipes foram altamente influenciadas a se desenvolverem e que foram disponibilizadas oportunidades de estudos externos. Internamente, iniciou-se com 2h/treinamento por

pessoa, e chegaram a ter um aumento de mais de 95% por pessoa. Neste momento, considera que são suficientes a quantidade de treinamentos, pois contam com um centro de desenvolvimento, programas de bolsas de estudos, estágio interno, universidade corporativa e várias outras possibilidades de desenvolvimento.

Observa-se que o autor Watkins (2019) defende a premissa de que as empresas precisam promover desenvolvimento de potenciais em suas equipes, pois, a falta de capacitação e reconhecimento pode levar à perda de seus melhores talentos.

Na opinião da gestora, os benefícios mais consideráveis foram o nivelamento das habilidades e o crescimento da área de desenvolvimento de pessoas, nos quais, antes da metodologia, os treinamentos eram focados para atender a legislação, e após a metodologia foram abertas as portas para o conhecimento. Além dos resultados de negócio, percebe-se como benefícios o elevado nível de engajamento, o orgulho das pessoas por seu trabalho, a forma como os problemas são tratados, o orgulho e sentimento de pertencimento, além da colaboração da educação para a comunidade, sendo capaz de expandir para a nação. De acordo com ela, não foi identificado nem um malefício, pois foram colhidos bons frutos com a implementação do processo.

4.1.2 Resultado da Entrevista na Empresa B:

Seguindo com o mesmo objetivo de levantar de informações, aplicou-se um questionário para a coordenadora interna de vendas na empresa B. Ela considera que possui conhecimento da metodologia entre bom e ótimo. Seus conhecimentos advêm da prática no dia a dia do trabalho, além do aperfeiçoamento durante seus 4 anos de empresa.

Ao ser questionada se o seu setor segue esse conceito e se faz parte dessa equipe, ela responde que é responsável pela coordenação da equipe, assim como dos processos. Afirma também que a metodologia permite aumentar a capacidade de trabalho e melhora a coordenação de ações com a equipe.

Sobre as fases que foram seguidas para implementação dessa metodologia, ela cita capacitação, desenvolvimento do time de liderança, análise da qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores e transparência nas ações advindas da direção.

Indagada sobre sua percepção na diferença entre as equipes de alta performance e equipes tradicionais, a gestora responde que as diferenças são baseadas na confiança entre os funcionários e no propósito da equipe, estar sempre livres para expressar sentimentos e ideias, trabalhar sintonizadas para alcançar os mesmos objetivos, saber o que é esperado para alcançar suas metas e da equipe e promover um ambiente descontraído. De acordo com ela, todos têm a chance de contribuir nos debates incluindo os mais introvertidos.

A coordenadora ainda observa que entre a equipe as críticas são sempre construtivas, os colaboradores sabem identificar as prioridades e se mobilizar na solução de problemas e o relacionamento é positivo e a comunicação efetiva. Cada um conhece bem seu papel e os procedimentos de trabalho, pois são claramente definidos. Essa metodologia foi aceita por todos da empresa. Os membros que fazem parte dessas equipes buscam pela eficiência na gestão de pessoas e processos. Todos os colaboradores tiveram maior aceitação na implementação pelo fato de buscarem sempre o melhor resultado e maior agilidade.

A entrevistada afirma que não encontrou barreiras, mas sim dificuldades para essa adaptação, que são treinamentos e capacitação quando não é possível a disponibilidade de verbas pela empresa, dificuldades em estimular a equipe a inovar e usufruir de tecnologias para otimização das atividades, com mentalidade de automatizar tudo o que for possível.

Ela considera notáveis os resultados das equipes de alta performance, pois, mesmo diante de um cenário não tão positivo, conseguem identificar oportunidades. Entre os maiores benefícios que foram alcançados com a metodologia, além do alcance dos objetivos propostos, estão a confiabilidade, comunicação clara e comprometimento.

Abordada sobre os treinamentos oferecidos pela empresa com o foco nessas equipes, ela responde que além de disponibilizar conteúdos, *workshops*, promoveu no ano de 2019, durante 6 meses, um curso intensivo voltado à liderança. Acredita que as quantidades de treinamentos ajudam a desenvolver essas equipes, pois capacitação e conhecimento são sempre bem-vindos. Mesmo que individual e independente, os que aconteceram até então foram suficientes para promoção de grandes mudanças pessoais e profissionais. A coordenadora afirma que o maior benefício dessa metodologia foi a aproximação dos líderes e seus liderados e o malefício

percebido refere-se a colaboradores potenciais em suas atividades, mas sem aderência ao método e, conseqüentemente, o desligamento da empresa.

Foi realizado o mesmo questionário com a gerente de RH, que no passado foi responsável pela implementação da metodologia de equipes de alta performance na empresa B. Interpelada sobre seu conhecimento desse método, afirma que é avançado, além de coordenar essa metodologia na atual empresa, também faz parte dessas equipes. Perguntada se é seguido pelo seu setor esse método e se considera eficiente nessa metodologia, afirma que parcial em seu setor, e considera eficiente esse método, pois é bom ter autonomia e responsabilidades claras.

Ao ser perguntada como foi a fase de implementação do método, ela considera que foi iniciado com formação de grupos, desenhos de papéis e suas responsabilidades, metas, planilha de delegação e monitoramento. Quando questionada sobre a diferença entre equipes tradicionais e de alta performance, destaca que a maior diferença é a clareza nos papéis e autonomia da equipe. Referente aos setores que aderiram esse método e a aceitação, pondera que na empresa atual não existiu uma dedicação a esse tema abertamente com todos os colaboradores, uma vez que foram tratados diretamente com os gerentes e coordenadores das áreas, e o tema não é abordado com esse nome. As principais barreiras que observou para adaptação da metodologia, sem sombra de dúvidas, foram a clareza dos papéis e centralização dos gestores. Mas mesmo assim, os resultados são notáveis, já que existem diferenças até mesmo no clima de trabalho, que proporciona uma grande melhoria.

Perguntada sobre quais são os maiores benefícios alcançados, aponta que é foco, desenvolvimento de todos, melhora no ambiente de trabalho, relação de confiança e visibilidade de sucessores. Em sua opinião, revela que os treinamentos são eficientes, mas a comunicação no dia a dia também é essencial.

Ao ser questionada se há malefícios nessa metodologia, pondera que a competição pode surgir. Quando indagada se poderia explicar mais detalhado a respeito do que foi abordado com a diretoria para aceitação dessa metodologia na empresa, ela explica que surgiu a iniciativa para implementação desse método, que a média e alta liderança estava completa e era visível que essa turma tinha níveis bem diferentes de gestão de pessoas e negócios. Diante dessa situação, a empresa identificou a necessidade de criar um programa para alinhar conhecimentos e experiências em relação ao seu negócio, redefinindo papéis. Todo o trabalho foi norteado por 2

perguntas, sendo elas: Quais competências são necessárias para atingir os resultados a curto, médio e longo prazo na empresa? Qual o diferencial que a instituição deseja para a liderança da empresa?

À vista disso, o passo seguinte foi a criação da Universidade Corporativa, para iniciar o programa lideranças inspiradoras para formação personalizada para gerentes, coordenadores, supervisores e convidados a fim de promover conhecimento, troca de experiências e integração entre os participantes. As etapas desenvolvidas para atingir o objetivo foram: autoconhecimento, por meio de mapeamento comportamental, desenvolvimento em gestão de negócios e pessoas (módulos diversos) junto ao fornecedor parceiro, aplicação e apresentação de projetos voltados à empresa (aplicação prática), realização dos módulos e formatura.

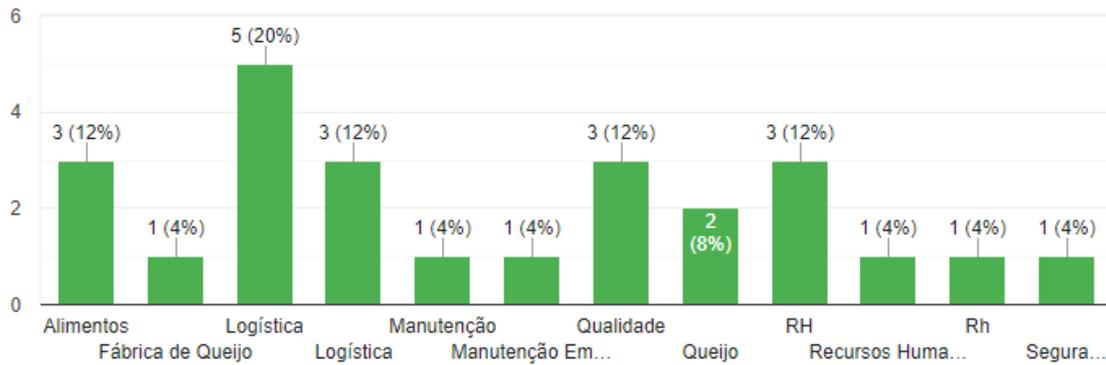
A coordenadora afirma que os resultados alcançados foram: equipe de coordenadores e gerentes integrados, facilitando a solução de problemas e maior e parceria no dia a dia. Além disso, melhorou o desenvolvimento de pessoas e processos, o desempenho dos gestores com suas respectivas equipes, o olhar de todos para o negócio e os projetos trouxeram oportunidades para a empresa.

4.2 QUESTIONÁRIO

4.2.1 Resultado do Questionário com o Público da Empresa A e B.

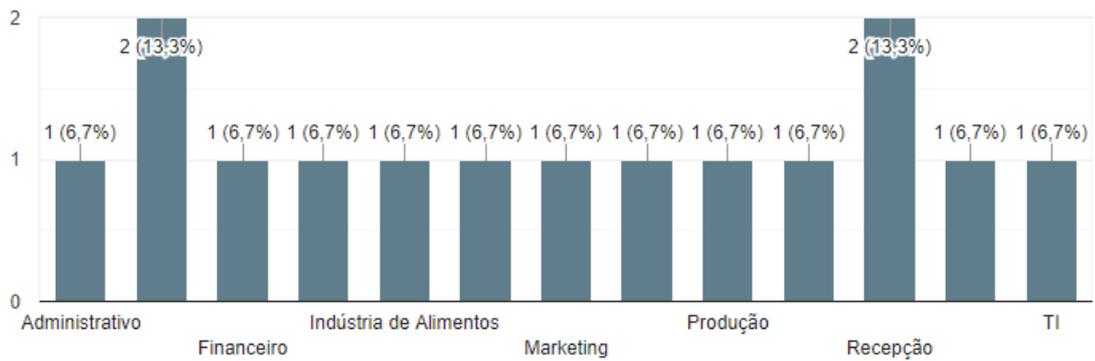
Com o intuito de identificar fatos e dados que contribuam para este estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com colaboradores de diversos setores em duas empresas do mesmo segmento, porém com cenários diferentes. As perguntas aplicadas foram as mesmas para as duas empresas. Nessa pesquisa, participaram 43 colaboradores da empresa A e B. As áreas que responderam ao questionário foram: administrativa, comercial, financeira, logística, manutenção, marketing, produção, qualidade, recepção, recursos humanos, segurança do trabalho e T.I (Tecnologia da informação) para as indústrias A e B. O setor com maior número de participantes foi da área de logística da empresa A.

Gráfico 1. Empresa A – Setores entrevistados



Fonte: Os autores

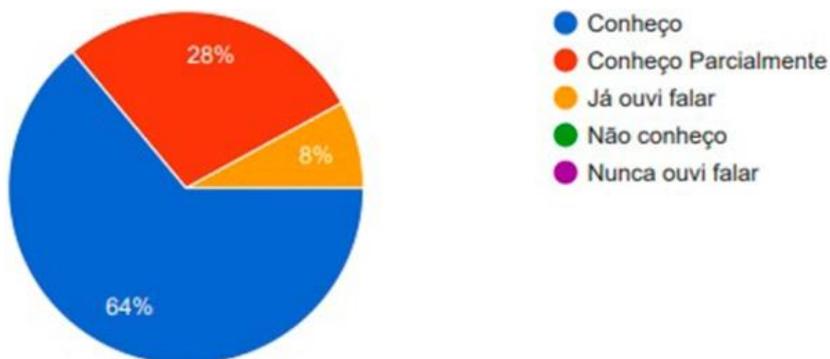
Gráfico 2. Empresa B – Setores entrevistados



Fonte: Os autores

Na empresa A, 64% disseram que conhecem esse método, 28% responderam que conhecem parcialmente, 8% já ouviram falar e nenhum respondeu que não conhece e nunca ouviu falar.

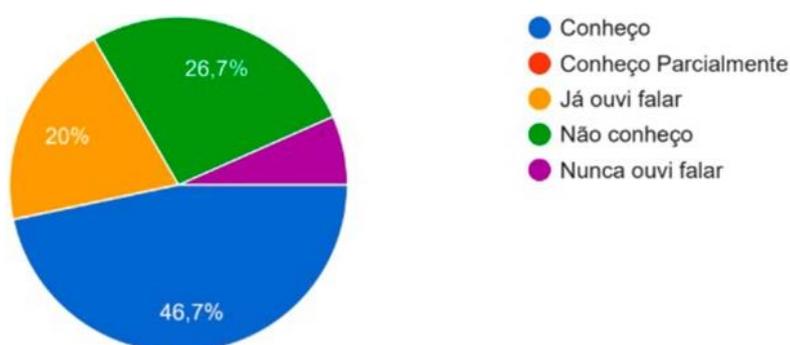
Gráfico 3. Empresa A – Conhecimento da metodologia de equipes de alta performance



Fonte: Os autores

Já os entrevistados da empresa B, responderam que 46,7% conhecem esse método, ninguém respondeu que conhece parcialmente, 20% que já ouviram falar, 26,7% disseram que não conhecem essa metodologia e 6,7% nunca ouviram falar.

Gráfico 4. Empresa B - Conhecimento da metodologia de equipes de Alta Performance



Fonte: Os autores

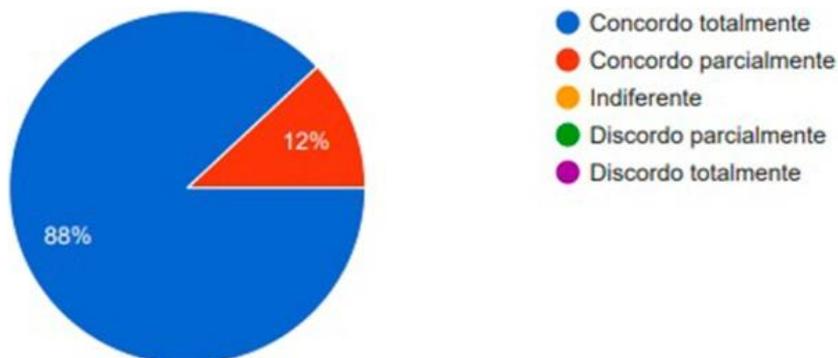
Diante disso, os números apresentados denotam que a maioria dos entrevistados tem conhecimento da metodologia de equipes de alta performance em ambas as empresas, o que agrega valor e confiabilidade nas respostas.

Devido ao avanço acelerado da tecnologia, as perguntas do questionário foram direcionadas para compreender se é necessário que as organizações invistam em estratégias para desenvolver equipes com habilidades e competências além do comum, colaboradores que sejam multifuncionais e autônomos, capazes de participar assertivamente nas tomadas de decisões.

Conforme a análise do indicador, entre os entrevistados da empresa A, 88% concordam totalmente e somente 12% concordam parcialmente. Para os respondentes da empresa B, 40% concordam totalmente e 60% concordam parcialmente.

Por meio do questionário, foi possível identificar que a empresa A possui a metodologia implementada em todos os setores, desde o setor de manufatura até as áreas estratégicas, o que reflete no gráfico grau de importância acima de 50%.

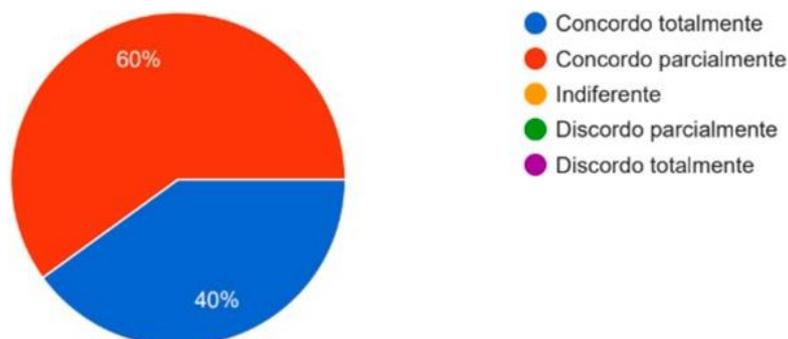
Gráfico 5. Empresa A – Investimento das organizações nas equipes de alta performance



Fonte: Os autores

Para a empresa B, foi identificado a implementação da metodologia somente nas áreas administrativas, de modo representado pelo gráfico, com um grau de importância abaixo de 50%.

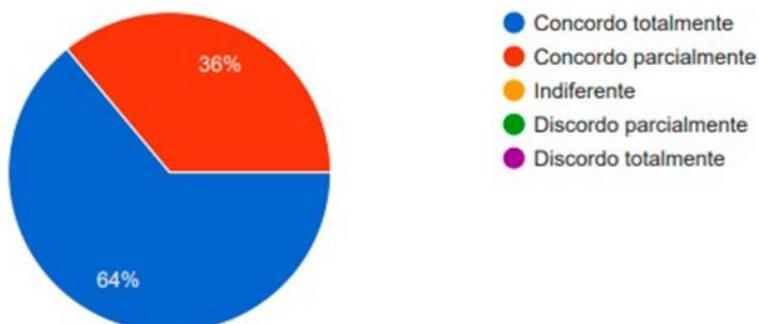
Gráfico 6. Empresa B – Investimento das organizações nas equipes de alta performance



Fonte: Os autores

Na empresa A, 64% concordam totalmente que existe diferença entre equipes comuns para as equipes de altas performance, as que concordam parcialmente são 36%. Já para a empresa B, 26,7% concordam totalmente, 20% afirmam ser indiferentes e 53,3% concordam parcialmente.

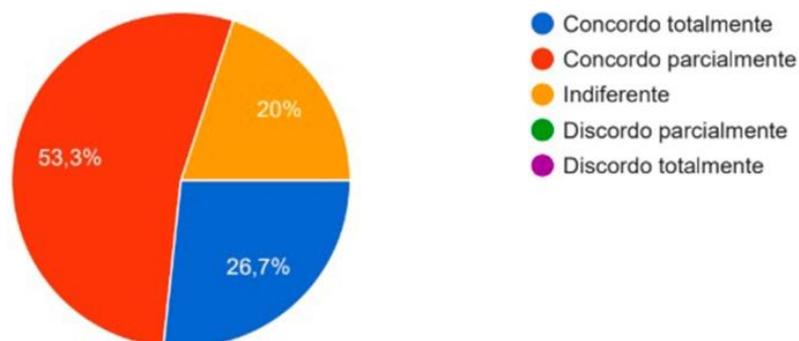
Gráfico 7. Empresa A – Diferença de equipes comuns e de alta performance



Fonte: Os autores

Observa-se que os diferentes cenários de implementação refletem igualmente na pergunta entre as diferenças das equipes, nas quais a maioria dos entrevistados da empresa A concordam totalmente, diferentemente da empresa B, na qual a maioria concorda parcialmente.

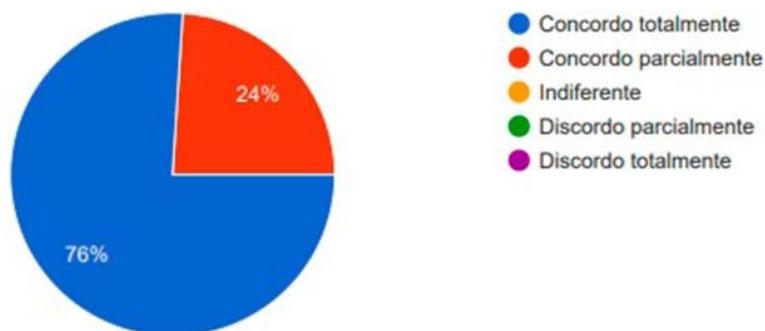
Gráfico 8. Empresa B - Diferença de equipes comuns e de alta performance



Fonte: Os autores

Na empresa A, 76% dos questionados concordam totalmente que as equipes de alta performance têm as características de comprometimento com os objetivos, espírito de equipe e autogestão, que geram confiança e destaque natural, e 24% concordam parcialmente.

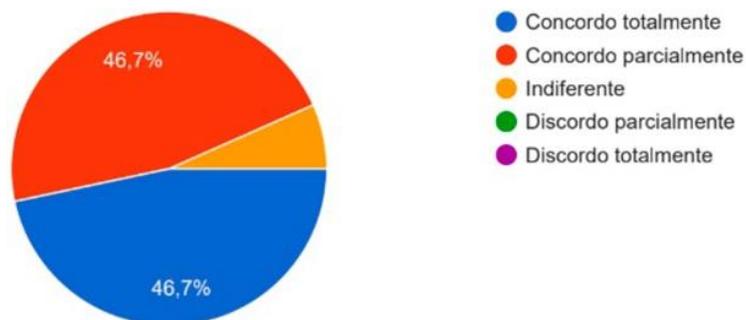
Gráfico 9. Empresa A - As equipes de alta performance têm por características: comprometimento com os objetivos, espírito de equipe e autogestão, que geram confiança e destaque natural.



Fonte: Os autores

Para empresa B, os resultados para concordam totalmente e concordam parcialmente são iguais, sendo 46,7%. Já 6,7% dizem que são indiferentes. Para essa questão, pode-se notar semelhança entre os resultados, porém os colaboradores da empresa A respondem com mais certeza quanto às características atribuídas.

Gráfico 10. Empresa B - As equipes de alta performance têm por características: comprometimento com os objetivos, espírito de equipe e autogestão, que geram confiança e destaque natural



Fonte: Os autores

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que o presente estudo atingiu os objetivos em sua totalidade, pois obteve resultados satisfatórios na avaliação do desenvolvimento assim como os resultados obtidos a partir da implantação da metodologia equipes de alta performance para as duas indústrias na Cidade Industrial de Curitiba. Foram encontradas características e habilidades fundamentais nos perfis das equipes para consolidar os métodos propostos bem como os impactos causados na vida dos colaboradores a partir do conhecimento da ferramenta e as inúmeras possibilidades que se tornam conhecidas.

Também foi possível, durante o processo, constatar diferentes fases e dificuldades que impactaram a jornada, sendo o maior deles a resistência para a mudança de cultura; no entanto, pode-se perceber que tanto a empresa A como B conseguiram contornar os obstáculos e transformar em lições aprendidas, que contribuíram para o conhecimento e crescimento no desenvolvimento dessas equipes.

Em relação à diferença entre as equipes comuns e as equipes de alta performance, é evidente a distinção da eficácia do trabalho individual, sem ferramentas, metas estabelecidas e parametrizadas, em relação aos times colaborativos com objetivos e valores claros, recursos necessários disponíveis para desempenhar o trabalho além de informações estratégicas com padrões bem definidos focados em resultados. Essas características são evidentes no relato da gestora da empresa A, que descreve essas diferenças entre as fábricas da mesma empresa.

Por meio das análises, foi possível demonstrar que o fato de as empresas pesquisadas prezarem pelo aperfeiçoamento de seus recursos humanos. Isso faz com que as equipes unam o desejo de potencializar os resultados da empresa ao seu desejo pessoal de crescer e se autodesenvolver junto à companhia para elevar a eficiência corporativa.

Para estudos futuros, a equipe sugere a expansão do tema para outros segmentos da indústria assim como o desenvolvimento e aplicação nos demais setores, além dos que foram mencionados.

Quanto as limitações, destaca-se a carência de bibliografia relacionada ao tema e os livros disponíveis apenas na língua inglesa, o que limitou a exploração teórica. Ademais, pode-se mencionar, diante do cenário imposto pela Covid-19, a adaptação às ferramentas *on-line* para obtenção de conteúdos teóricos, análise de informações,

orientação e debate entre grupos, obrigatórios para o cumprimento dos protocolos da pandemia do novo coronavírus.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, O. F. O Desenvolvimento das Equipes de Trabalho no Cenário Atual. Portal Revista PGSSKROTON, 2017. Disponível em: < file:///C:/Users/profe/Downloads/4449-Texto%20do%20artigo-18253-2-10-20180328.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

Chiavenato, I. Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri SP, 2014.

Eisner, M. D. O Jeito Disney de encantar os clientes. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2011, 168 p.

Escorsisn, A. P.; Walger, C. Liderança e desenvolvimento de equipes. Curitiba: Intersaberes, 2017.

Flick, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Trad. Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

Hanna, D. Designing Organizations for High Performance 1.ed. São Paulo: FT Press: 1988, 216 p.

Gonçalves, E. P. Iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP: Alínea, 2001.

Hunter, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 17.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

Kops, L. M.; Silva, S. F. C e; Romero, S. M. T. Gestão de pessoas: conceitos e estratégias. Curitiba: Intersaberes, 2013, 178 p.

Mandelli, P.; Loriggio, A. Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas. Petrópolis: Vozes, 2017, 200 p.

Mariano, T. L. A. B.; Moscon, D. C. B. As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização; um estudo em uma

empresa de contabilidade. Portal Revista Unifacs, 2018. Disponível em: < <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4939>>. Acessado em: 05 abr. 2020.

Neuman, L. W. Social research methods: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

Richardson, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

Silva, A. dos S.; Ferreira, C. L.; Lopes, R. J. F.; Silva, V. dos S. Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados, Portal UTFPR, 2011. Disponível em: < <http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

Soares, M. T. R. C. Liderança e desenvolvimento de equipes. 1.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

Suzuki, T. TPM em indústrias de processo. Nova York: Imprensa Productivity, 1994, 165 p.

Watkins, M. Os Primeiros 90 dias: Estratégias de sucesso para novos líderes, 2.ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019, 240 p.