

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

JULIANA CORRÊA BORSATO DE OLIVEIRA

**EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: UMA ANÁLISE DA LITERATURA
SOBRE O CONCEITO DE “EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE”.**

MONOGRAFIA EM ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2018

JULIANA CORRÊA BORSATO DE OLIVEIRA

**EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: UMA ANÁLISE DA LITERATURA
SOBRE O CONCEITO DE “EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE”.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em MBA em Gestão
Empresarial, da Universidade Tecnológica Federal
do Paraná – UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon.

CURITIBA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

Equipes de Alta Performance: Uma análise da literatura sobre o conceito de “Equipes de Alta Performance”.

Esta monografia foi apresentada no dia 9 de março de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Juliana Corrêa Borsato de Oliveira apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Orientador

Prof. Dr^a Rosângela de Fátima Stankowitz
Banca

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

* A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso

RESUMO

OLIVEIRA, Juliana Corrêa Borsato de. **EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: UMA ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE O CONCEITO DE “EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE”**. 2018. 31 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Este trabalho trata de uma pesquisa nas áreas da Psicologia Organizacional e da Administração, realizada por meio de um levantamento bibliográfico dos principais conceitos sobre Equipes de Alta Performance. Visa, de maneira geral, ampliar a compreensão do tema para o ambiente empresarial, e, especificamente, comparar os conceitos presentes na literatura acadêmica. Para tanto, foram usadas as técnicas de Revisão Integrativa e Análise Conceitual. Os resultados revelam que os atuais conceitos são fundamentais para os profissionais da área, para os líderes, e para um atual modelo de gerenciamento de empresas. Estima-se que esta pesquisa possa contribuir tanto para a sociedade interessada no tema quanto para o meio acadêmico em busca de esclarecimentos.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Administração. Equipes de Alta Performance. Revisão Integrativa. Análise Conceitual.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Juliana Corrêa Borsato de.
HIGH PERFORMANCE TEAMS: AN ANALYSIS OF THE LITERATURE ON THE CONCEPT OF "HIGH PERFORMANCE TEAMS". 2018. 31 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

This paper reports a research in the areas of Organizational Psychology and Administration, performed through a bibliographical survey of the main concepts of High Performance Teams. This project aims, in general, to broaden the understanding of the theme to the business environment, and, specifically, to compare the concepts present in the academic literature. For that, the techniques of Integrative Review and Conceptual Analysis were used. The results reveal that the current concepts are fundamental for professionals in the field, for leaders, and for a current model of business management. It's estimated that this research can contribute as much to the society interested in the subject as to the academic environment in search of clarifications.

Keywords: Organizational Psychology. Administration. High Performance Teams. Integrative Review. Conceptual Analysis.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos termos pesquisados, com relação aos sites.....	17
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Distribuição do ano de publicação dos artigos – Gestão de Performance...	19
Gráfico 2- Distribuição do ano de publicação dos artigos – Grupos e Equipes de Alta Performance.....	20
Gráfico 3- Distribuição do ano de publicação dos artigos – Grupos e Equipes de Alto Desempenho.....	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. GRUPOS E EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
3. PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE.....	13
4. COMPARAÇÃO E ANÁLISE DOS CONCEITOS E CONHECIMENTOS SOBRE A GESTÃO DE PERFORMANCE, GRUPOS E EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE E DESEMPENHO	16
4.1. COLETA E ANÁLISE DE DADOS	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

O século XXI é uma era de transformações, principalmente por conta da globalização e das inovações tecnológicas pós-industriais, que trazem a necessidade das organizações se adaptarem a equipamentos e condutas que ficam ultrapassados de forma muito rápida (FERREIRA JUNIOR, 2011). Conforme relatam Galvão e França (1997, p. 40):

No Brasil essas transformações assumiram expressão maior em consequência da abertura abrupta da economia, da implementação dos programas de estabilização monetária e das reformas constitucionais visando à redução e à reorientação do papel do Estado na economia.

Corroborando, Ferreira (2007) argumenta que no Brasil nos anos 90, com a abertura da economia, iniciou-se uma reorganização dos processos organizacionais, e a partir de então o perfil e o comportamento profissional – dos colaboradores, gestores e empresa em geral – passaram a ser avaliados.

Para acompanhar essas mudanças, coube aos gestores das organizações mudarem a visão paradigmática que tinham em relação aos colaboradores. Surge, a necessidade de compreender de modo mais complexo os trabalhadores da empresa, considerando-os seres com capacidades sociais, pessoais, psicológicas, biológicas e culturais.

A partir da possibilidade de analisar o ser humano sob vários aspectos, é possível pensar em qualidade de vida no trabalho. As empresas começam a adotar um conjunto de ações que envolvem diagnósticos e implantações de melhorias e inovações com a finalidade de promover o desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (GALVÃO: FRANÇA, 1997).

O colaborador é visto como: um ser biopsicossocial, com todos os processos funcionais se transformando, além dos imperativos da competitividade mercadológica como plano de fundo. Nota-se então, que a partir da década de 1980, há a preocupação com a orientação dos comportamentos dos colaboradores, a fim de atingir objetivos organizacionais, estudos surgem usando o termo “Gestão Estratégica de Pessoas”, e pesquisadores das áreas de psicologia, economia, finanças, estratégia, entre outras, ressaltam a importância de estudar a pessoa não somente no âmbito do trabalho, mas também no ambiente pessoal, aceitando que o desempenho do

trabalhador é afetado também por outros aspectos de sua vida (BIANCHI, QUISHIDA, FORONI, 2017; FERREIRA, 2007).

Portanto, justificam-se os estudos e a compreensão do comportamento humano, bem como o conceito de performance em ambiente organizacional, por meio de técnicas de análise do conceito de Equipes de Alta Performance, embasados em teorias da Psicologia, da Administração e da Metodologia. O tema passa a ter maior importância tal investimento nessa pesquisa, uma vez que se entende que há “equipe” onde quer que haja seres humanos em atividade grupal, ou seja, fazendo parte da natureza humana, além do reconhecimento da importância das pessoas na empresa e das relações interpessoais que podem emergir nos grupos.

Nesta pesquisa, pretende-se analisar, de forma geral, as possíveis relações entre os conceitos de "Equipe de Alta Performance" em ambiente organizacional encontrados na literatura acadêmica, respondendo assim, foi construída a seguinte indagação: “Quais são as relações dos conceitos de ‘Equipes/Grupos de Alta Performance/Desempenho’ em ambiente organizacional presentes na atual literatura?”.

Além de ampliar a compreensão do tema da Alta Performance para equipes no contexto organizacional; levantar e comparar conceitos sobre equipes e grupos de Alta Performance; investigar os principais conceitos sobre equipes de Alta Performance presentes na literatura acadêmica.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas distintas:

1) Levantamento bibliográfico, visando agregar mais conhecimentos sobre o tema.

2) Coleta e análise dos dados.

Assim, em termos de estrutura este trabalho se encontra assim dividido para além desta introdução: no Capítulo 2, “Grupos e Equipes nas Organizações”, é apresentada uma breve contextualização dos termos grupos e equipes em ambiente empresarial; no Capítulo 3, “Principais conceitos sobre equipes de Alta Performance”, estão relacionados os principais conceitos encontrados na Literatura Acadêmica sobre grupos e equipes de Alta Performance e Desempenho em contexto organizacional; No Capítulo 4, “Comparação e análise dos conceitos e conhecimentos sobre a Gestão de Performance”, é possível notar as contribuições da Alta Performance para a

organização, em específico a gestão; Por fim, no Capítulo 5, “Considerações Finais”, retoma-se os principais resultados tratados ao longo da pesquisa, relacionando-os aos objetivos.

2. GRUPOS E EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES

Nos domínios dos estudos de Administração e Psicologia há diversas teorias e classificações para os termos Grupos e Equipes, em síntese, o uso diferenciado das denominações tem sido apresentado por diferentes pesquisas, que dissertam sobre as características que as diferem e as que os tornam conceitos comuns entre si, sendo que para Kaspary e Seminotti (2011, p. 35), uma característica em comum entre grupos e equipes trata-se da dimensão humana, sendo determinados por possuírem “processos grupais, visíveis ou não, por serem, antes de tudo, pessoas em relação de vida: sujeitos-indivíduos, biológicos, historicizados, sociais, culturais, econômicos”, diferenciando-se de agrupamento de pessoas, pois tanto as equipes como os grupos produzem algo conscientemente.

Para Kaspary e Seminotti (2011), os grupos se caracterizam por terem estratégia social, acontecendo em qualquer ambiente em que tenham pessoas em vivência grupal, em constância de tempo e espaço, mas é necessário que os membros possam se ver e se ouvir afim de chegar a um resultado de autodesenvolvimento ou desenvolvimento social, sendo que os participantes do grupo atingem retornos subjetivos, podendo ser o status da sua ocupação no ambiente de trabalho, mas não necessariamente organizacional, “considera-se grupo o arranjo de indivíduos que, mesmo compartilhando espaço comum, executam atividades separadamente, mantendo responsabilidades isoladas” (WEBER, GRISCI, 2013, p.208).

Já para o conceito de equipe, os mesmos autores, Weber e Grisci (2013) dissertam que quando o grupo passa a trabalhar de forma eficaz, com sinergia e em constante aperfeiçoamento em alto nível de maturidade e coletividade, esse grupo é então considerado como uma equipe, segundo Kaspary e Seminotti (2011, p. 25) “demarcamos a presença do subjetivo como constitutivo das relações humanas, o vínculo, desde a concepção da palavra equipe, que também pode ser compreendido como interdependência na perspectiva do pensamento sistêmico”.

Para o conceito de grupo, destaca-se então que se trata de uma quantidade de pessoas que possuem competências e habilidades semelhantes, compartilhando o mesmo espaço, podendo ser o de trabalho, porém as metas são

individuais e um processo de um indivíduo não depende do outro, vale ressaltar que há o devir-grupo quando se pode experimentar diversas formas de existir da dimensão coletiva do homem (BARROS, 2007).

Para os autores que dissertam sobre o conceito de equipe entende-se que as pessoas agem em busca de um benefício em comum, e o trabalho de um integrante completa o que foi executado por outro, sendo que há um sentimento de cooperação com o todo (WEBER, GRISCI, 2013). Assim, para Kaspary e Seminotti (2011) pensar em um processo executado por diversas pessoas, na sistêmica de equipes, é olhar não somente para os corpos que ali estão, mas sim para os sentimentos que estão entre eles e a força que desses pode surgir.

Pretendeu-se, para essa pesquisa, ampliar a compreensão do conceito de equipe em ambiente organizacional, para tanto relata-se que Kaspary e Seminotti (2011) entendem que uma equipe, em ambiente de trabalho, é compreendida por seus processos grupais e explicada por seu desempenho e suas métricas organizacionais, portanto equipe de trabalho passa a ser uma estratégia empresarial, na qual a organização reúne um número de pessoas (que pode mudar de acordo com o objetivo principal da financiadora) afim de atingir os resultados, e cada membro da equipe vai atingir os seus objetivos de acordo com o sucesso da empreitada.

Ressalta-se que tanto grupos, quanto equipes, são estratégias humanas desenvolvidas na tentativa de organizar a vida, para os autores Kaspary e Seminotti (2011) grupos podem ser tratados sistemicamente como uma estratégia de construção social, enquanto as equipes estão focadas no atingimento de resultados empresariais, “por isso, um grupo pode nunca ser uma equipe e o inverso também é verdadeiro. Uma equipe pode nunca ser um grupo, e não há nenhum demérito nessa dialógica” (KASPARY, SEMINOTTI 2011, p. 29). Nesse contexto, surge ainda a necessidade de se compreender melhor a relação dessas discussões com a performance, conforme poderá ser observado na sequência.

3. PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

O cenário mundial de negócios vem mostrando que as empresas estão em constante e acelerada mudança, em busca de crescimento ou na tentativa de reverter qualquer diminuição, evidenciando que estão passando por uma importante mudança, passando da Era Industrial para a Era do Conhecimento, enfatizando a importância do capital humano (SZEZEBICKI et al, 2006). Portanto, enfatiza Terra (2001, p.218):

É evidente, ademais, que subjacente à maior parte dessas dimensões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a “mola propulsora” da geração de conhecimentos e da geração de valor nas empresas. Isso significa reconhecer a necessidade de se fomentar valores apropriados à inovação e ao compartilhamento do conhecimento e estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais.

Desse modo, deve-se destacar a importância das equipes como forma de organização fundamental em busca do desenvolvimento da empresa, potencializando a execução do conhecimento através da disseminação e compartilhamento de ideias e trabalho entre os membros, pois no mundo globalizado há mais espaço para a integração de especialistas, do que para executores de tarefas isoladas (KASPARY, SEMINOTTI, 2011; SZEZEBICKI et al, 2006).

Há uma grande variedade de terminologias existentes para tratar as equipes, a saber: “equipes de trabalho”, “equipes de melhorias”, “equipes de integração” dentre outras (SZEZEBICKI et al, 2006), entretanto o que há de comum entre os conceitos é a importância da multidisciplinaridade, ou seja, equipes que são formadas por diferentes departamentos, essas diferenças de conhecimentos tornam a equipe mais analítica e adaptável frente aos conflitos e as tarefas (CARVALHAL et al., 2006).

Segundo os autores Silva, et al (2011), frente as circunstâncias atuais de competitividade entre as empresas, as equipes, com todo o conhecimento que as circundam, tornam-se o diferencial fundamental entre as organizações, e quanto maior a eficácia e a agilidade em que a equipe toma a decisão correta e executa a tarefa,

maior é o seu nível de performance. Conseqüentemente, mais a empresa se destaca por responder com maior rapidez ao mercado.

O nível da performance da equipe, segundo Silva, et al (2011), pode ser mensurado quanto as seguintes características dos membros: habilidades, atitudes e competências. Essas qualidades devem se completar, e cada membro deve agir com sinergia, ou seja, as capacidades individuais devem ser somadas a tal ponto que gere desempenho coletivo, e assim permitir que a equipe tome decisões, administre conflitos, e se alto desenvolvam em busca de atingir as metas e objetivos.

Vale ressaltar que os integrantes da equipe quando atingem em alta performance, ou alto desempenho de suas atividades, demonstram algumas características específicas, tais como a ciência de suas forças e fraquezas. Essa noção vem juntamente com a capacidade de mudar o que for necessário a fim de melhorar o desempenho da equipe como um todo, ou seja, os próprios membros dirigem os seus desempenhos e buscam a alta performance de si e do grupo, com uma capacidade peculiar de resolução de conflitos (SILVA, et.al. 2011).

Complementando, Reis, et.al. (2007) afirma que as equipes de alta performance ou alto desempenho são aquelas que superam as expectativas e os limites convencionais e surpreendem pelos resultados que conseguem obter, o padrão de entrega de tarefas são extremamente altos, e os desafios (ou os erros) servem como estímulos para melhora na performance.

Para Reis, et.al. (2007) a característica que evidencia uma equipe em alta performance é o profundo senso de propósito que os membros adquirem frente às tarefas, afim de executá-las de forma ambiciosa usando os conhecimentos e habilidades da equipe.

Os colaboradores de uma equipe de alta performance criam expectativas altas em relação a si, e aos membros que a compõe, segundo Reis, et al (2007), e para Ruzzarin e Simionovschi (2017) só é possível que a relação entre os componentes da equipe seja saudável no ambiente de trabalho, quando há alto nível de maturidade, principalmente com os que trabalham diretamente. A partir dessas discussões, investigações acerca dessas temáticas tornam-se cada vez mais importantes, nesse sentido, como forma de atingir os objetivos propostos, são apresentados, na sequência,

os aspectos metodológicos, bem como os resultados da pesquisa realizada nesta pesquisa.

4. COMPARAÇÃO E ANÁLISE DOS CONCEITOS E CONHECIMENTOS SOBRE A GESTÃO DE PERFORMANCE, GRUPOS E EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE E DESEMPENHO

Toda pesquisa é uma busca por novos ou agregadores conhecimentos sobre determinado fenômeno que está sendo estudado. Para tanto, exige-se que o investigador utilize o procedimento científico adequado e coerente com a realidade, para que possa elaborar reflexões a fim de responder aos objetivos (OLIVEIRA, 2007).

Assim, para esta pesquisa, o método mais adequado consistiu na revisão da bibliografia, a fim de averiguar os conceitos de “Equipes de Alta Performance”. Para o levantamento dos resultados, foram usados os termos: “Gestão de Performance”, “Grupos e Equipes de Alta Performance”, “Grupos e Equipes de Alto Desempenho”.

Após a realização do levantamento bibliográfico, iniciar-se há a tabulação e análise dos dados coletados, que foram ser categorizados com base primária no referencial teórico, bem como na revisão integrativa realizada, a qual os critérios serão apresentados posteriormente. A adoção desse procedimento encontra-se em consonância com Triviños (1987), que afirma não ser possível analisar as informações tais como são coletadas, sem a necessária e fundamental organização, classificação e interpretação dos dados dentro do contexto amplo em que o fenômeno se encontra, com base nas explicações e significados dos vários pontos de vista.

4.1. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Considerando os objetivos gerais e específicos propostos, iniciou-se a pesquisa nos sites (Spell, Pepsic, Scielo e Google Acadêmico) a fim de realizar o levantamento bibliográfico do conceito de Equipes de Alta Performance.

Por se tratar de um termo muito amplo, é importante delimitar o terreno a ser estudado. Primeiramente, os termos “Equipes/Grupos” e “Performance/Desempenho” deveriam estar no título do documento, para que o artigo pudesse ser considerado; além disso os termos podem ser usados em diversas áreas de estudo, dentre elas, a exemplo, a Educação Física, ao se tratar de uma equipe de

vôlei. Portanto para o trabalho, só foram selecionados os artigos que tivessem embasamentos da Psicologia Organizacional ou da Administração.

Para caracterização da pesquisa construiu-se a tabela abaixo, na qual serão expostos os termos e os sites que foram realizadas as pesquisas. Para o termo “Gestão de Performance” tem-se a sigla “GP”, para o termo “Grupos e Equipes de Alta Performance” tem-se a sigla “G/E de AP”, e para o termo “Grupos e Equipes de Alto Desempenho” tem-se a sigla “G/E de AD”.

Tabela 1 - Caracterização dos termos pesquisados, com relação aos sites.

Sites de Busca:	Termos:					
	GP		G/E de AP		G/E de AD	
	Qtd. T.	Qtd. ar.	Qtd. T.	Qtd. ar.	Qtd. T.	Qtd. ar.
Spell	1	0	0	0	0	0
Pepisic	0	0	0	0	0	0
Scielo	62	17	0	0	2	1
Google Acadêmico	105	100	20	20	25	24
TOTAL	168	117	20	20	27	25
Frequência (f)		69,6%		100%		92,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a pesquisa dos termos no site Spell foi necessário primeiramente selecionar “Título do Documento”. Por meio da Tabela 1, verifica-se que a quantidade total (Qtd. T.) de artigos encontrados para o termo “Gestão de Performance” foi apenas 1(um), e a quantidade de artigos relacionados (Qtd. ar.) aos temas de Administração ou Psicologia Organizacional foi zero. Considerando ainda o site Spell pesquisou-se os termos “Grupos e Equipes de Alta Performance” e os termos “Grupos e Equipes de Alto Desempenho” porém não houve artigos nessas buscas.

Já para o site Pepisic primeiramente foi necessário delimitar que a pesquisa deveria apenas constar artigos, excluindo então, os periódicos. Logo após delimitou-se o campo “Palavras do Título” para que pudesse ser alinhado a limitação estabelecida, e na tabela 1, verifica-se que para os termos “Gestão de Performance”, “Grupos e Equipes de Alta Performance” e “Grupos e Equipes de Alto Desempenho” não foram encontrados artigos.

No site Scielo delimitou-se a pesquisa para artigos, e para considerar artigos publicados no Brasil. Para o termo “Gestão de Performance” foram encontrados 62 (sessenta e dois) artigos, como vemos na Tabela 1, na “Qtd. T” (Quantidade Total); desses artigos, embasando-se apenas pelo título foram encontrados 17 (dezessete) ligados à Administração ou à Psicologia Organizacional, como visto em “Qtd.ar.” (Quantidade de artigos relacionados). Para o termo “Grupos e Equipes de Alta Performance” não foram encontrados artigos que tivessem esses termos em seus títulos, para o termo “Grupos e Equipes de Alto Desempenho”, nas buscas feitas ainda no site Scielo, foram encontrados 2 (dois) artigos que contém os termos em seus títulos (visto em “Qtd. T.) e desses apenas 1 (um) está relacionado à Psicologia Organizacional ou à Administração.

Se considerarmos todos os índices, no site Scielo são encontrados 13 (treze) artigos que lidam com o tema “Grupos/Equipes de Alta Performance/Desempenho” relacionados à Psicologia Organizacional ou a Administração. Porém esses não são contabilizados na pesquisa por não conter os termos em seus títulos.

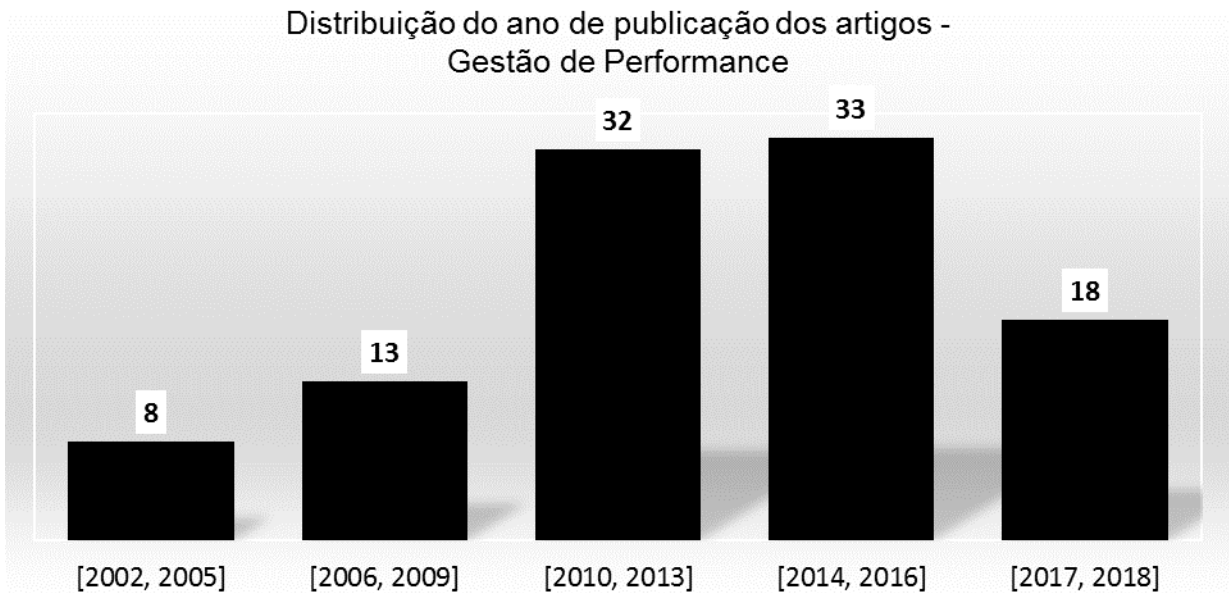
Para o Google Acadêmico, deve-se primeiramente ressaltar que se trata de um site de buscas que encontra artigos de outros sites, podendo contabilizar o mesmo artigo em um dos outros já citados acima (Spell, Pepisic e Scielo). Assim foram encontrados 105 (cento e cinco) artigos que no título traziam o termo “Gestão de Performance” (como visto em “Qtd. T.” – Quantidade Total). Desses apenas 5 (cinco) não se tratavam de temas ligados à Psicologia Organizacional ou à Administração, para o termo “Grupos e Equipes de Alta Performance” foram encontrados 20 (vinte) artigos e todos estão relacionados à Psicologia Organizacional ou à Administração como visto em “Qtd. T” (Quantidade Total) e “Qtd. ar.” (Quantidade de artigos relacionados) na Tabela 1; para o termo “Grupos e Equipes de Alto Desempenho” foram encontrados 25 (vinte e cinco) artigos (como visto em “Qtd. T. – quantidade total) e apenas 1 (um) não estava relacionado à Psicologia Organizacional ou à Administração.

Portanto para o termo “Gestão de Performance” nos sites pesquisados foram encontrados 168 (cento e sessenta e oito) artigos com esses termos em seu título, e 69,6% desses estão relacionados aos campos de estudo da Psicologia

Organizacional ou à Administração, para o termo “Grupos e Equipes de Alta Performance” foram encontrados 20 (vinte) artigos com essas palavras em seu título, e 100% desses estão relacionados aos campos de estudos citados, e para o termo “Grupos e Equipes de Alto Desempenho” foram encontrados 27 (vinte e sete artigos) com essas palavras em seu título e 92,6% eram das áreas de Psicologia Organizacional ou Administração.

Para analisar a relevância que o tema Gestão de Performance adquiriu ao longo do tempo, construiu-se o gráfico abaixo (Gráfico 1), no qual serão expostos os artigos encontrados em comparação com os anos de publicações.

Gráfico 1 – Distribuição do ano de publicação dos artigos – Gestão de Performance.



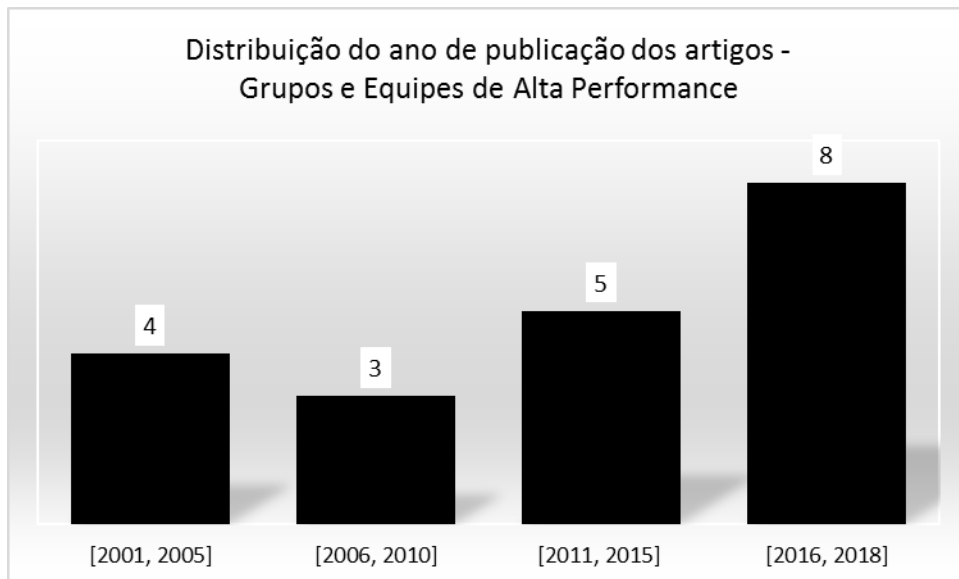
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Para construção do Gráfico 1 – Distribuição do ano de publicação dos artigos – Gestão de Performance usou-se os dados disponíveis do Google Acadêmico, por se tratar de um site que reúne as publicações dos demais, como já mencionado.

Nota-se que a maior parte das publicações se concentra nos últimos 10 (dez) anos, em específico no ano de 2014 que reuniu a quantidade de 17 (dezessete) artigos publicados com o tema de Gestão de Performance.

Para construção do Gráfico 2 – Distribuição do ano de publicação dos artigos – Grupos e Equipes de Alta Performance, usou-se os dados disponíveis do Google Acadêmico, e então pode-se notar que a maior parte dos artigos publicados se concentra nos anos de 2016, 2017 e 2018, mostrando que há um crescente interesse da população acadêmica em estudar esse fenômeno.

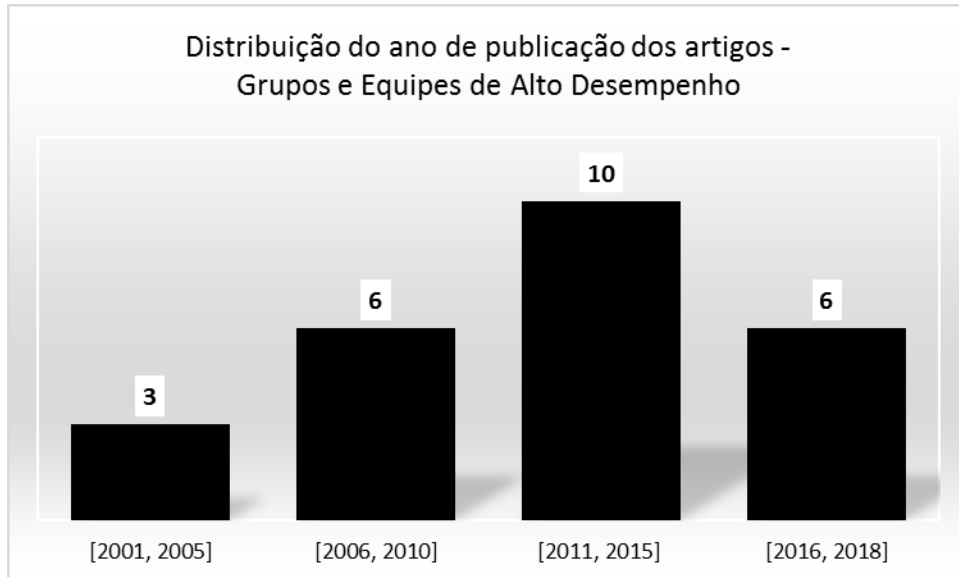
Gráfico 2 – Distribuição do ano de publicação dos artigos – Grupos e Equipes de Alta Performance.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Para construção do Gráfico 3 – Distribuição do ano de publicação dos artigos – Grupos e Equipes de Alto Desempenho, usou-se os dados disponíveis do Google Acadêmico, e então pode-se notar que a maior parte dos artigos publicados se concentra nos anos de 2011 a 2015, sendo que nos últimos 3 (três) anos houve o mesmo número de publicações de artigos que nos anos de 2006 a 2010.

Gráfico 3 – Distribuição do ano de publicação dos artigos – Grupos e Equipes de Alto Desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A ferramenta utilizada para respaldar a análise de dados foi a *Revisão Integrativa*, na técnica, utiliza-se uma ficha de cadastro dos artigos, livros, documentos, etc., utilizados no levantamento de dados, a fim de facilitar a comparação, gerando maior confiabilidade para os resultados (BOTELHO, et.al., 2011).

A Revisão Integrativa foi aplicada nos primeiros 10 artigos encontrados em cada um dos sites. Após as limitações: os termos estarem nos títulos, e o artigo fosse relacionado ao tema: “Equipes/Grupos de Alta Performance/Desempenho” em ambiente organizacional das áreas de estudo da Psicologia Organizacional ou da Administração.

Para ampliar, de forma geral, as possíveis relações entre os conceitos de "Equipe de Alta Performance" em ambiente organizacional, analisou-se quais artigos (dos dez primeiros encontrados na pesquisa realizada, como mencionado acima) eram teóricos, e quais destes eram empíricos; além de ampliar para quais temas a equipe de alta performance está sendo correlacionada, utilizando as palavras-chaves de cada um desses dez artigos.

A começar pelo artigo de Bejarano, et al (2005), com o título: “Equipes de Alta Performance”, nota-se que trata de um artigo teórico, de revisão bibliográfica, que busca analisar as vantagens e as desvantagens de implementar equipes de alta performance nas organizações, como resultado, atingiu-se o conceito que as equipes

de alta performance tem a capacidade de elevar a empresa a um nível de desempenho máximo. Nesse artigo, correlacionou-se aos seguintes termos: “equipes” e “administração de recursos humanos”.

Já para Silva (2007), em seu artigo também intitulado “Equipes de Alta Performance”, é estudado de forma empírica, o conceito de performance da equipe “EDA – FAB”, ou também conhecida como a equipe da “Esquadrilha da Fumaça” da Força Aérea Brasileira, e uma equipe de trabalho da Inglaterra, através de aplicação de um questionário de escalas do tipo Likert, Silva (2007) comparou os conceitos desses termos (Equipes de Alta Performance) entre os 38 (trinta e oito) membros da Esquadrilha da Fumaça e a equipe estrangeira, e encontrou grande e inequívoco grau de concordância total. Nesse artigo não houve palavras-chave.

No artigo de Szezerbicki, et al (2006) com o título “Gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance: o caso do Clube Atlético Paranaense”, é estudado de forma empírica o clube de futebol, de forma a encontrar dentro dessa empresa se há o desenvolvimento de equipes de alta performance, através de entrevistas semiestruturadas, chegou-se à conclusão que nessa organização há equipes com essas características. Nesse artigo, correlacionou-se aos seguintes termos: “equipes” e “conhecimento”.

No artigo “Coaching: significância, conexão e contribuição no desenvolvimento de profissionais e equipes de alta performance no contexto organizacional” de Palácio e Alves (2015), nota-se que trata de um artigo teórico, que busca inventariar, promover e disseminar os conceitos da utilização do coaching em ambiente organizacional, em específico para equipes de alta performance, através da revisão bibliográfica. Nesse artigo, correlacionou-se o tema aos termos: “coaching”, “desenvolvimento”, “gestão”, “liderança”, “contemporaneidade”.

Já no artigo “Os pilares da liderança e o modelo situacional: a influência do líder na formação de equipes de alta performance e nos resultados” de Marins, et al (2016) o foco concentra-se no modelo de liderança de duas empresas e quais são os impactos nos resultados de ambas e no desempenho das equipes. De forma empírica, o trabalho teve como resultado principal o modelo de liderança de compartilhamento, cujo a utilização aumenta a performance da organização e dos indivíduos. Para esse

artigo, encontrou-se a relação com os seguintes termos: “liderança situacional”, “quatro pilares da liderança”.

Para Reimbrecht (2016), em seu artigo intitulado: “Elaboração de metodologia em gerenciamento de projetos no Desenvolvimento de equipes de alta performance - Estudo de Caso no Instituto latino-Americano de tecnologia, Infraestrutura e Território – Ilatit/Unila”, a autora apresenta, de forma empírica, um projeto de desenvolvimento de equipes de alta performance em uma organização pública, como resultado principal evidencia-se a importância da conscientização do trabalho em equipe. Para essa pesquisa, correlacionou-se as seguintes palavras-chave: “desenvolvimento de equipes”, “gerenciamento de projetos” e “gestão colaborativa”.

No artigo de Souza (2012), com o título “Equipes de alta performance: como desenvolver uma equipe de alta performance”, a autora trata, de forma teórica, através de uma revisão de literatura, quais são as vantagens e dificuldades das equipes de alta performance dentro da organização, e qual a real necessidade de implementar esse tipo de equipe em ambiente empresarial. Para esse artigo houve as seguintes palavras chaves: “equipe”, “gerenciamento de projeto” e “performance”.

Para Gagliard, Yusuf, (2013) em: “Trabalho em equipe: um estudo de caso sobre a formação de equipes de alta performance no jornal de Brasília” as autoras apresentam, de forma empírica, o processo de formação de equipes de alta performance no Jornal de Brasília, o jornal que ocupa o segundo lugar em termos de circulação no Distrito Federal, os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, com os diretores das áreas do jornal. Foram relacionados os seguintes termos: “equipes”, “resultados”, “formação” e “mercado leitor”.

Fagundes, et al (2017) no artigo “Qualidade de vida no trabalho no desenvolvimento de equipes de alta performance orientados ao coaching”, tratam de forma empírica, a satisfação dos colaboradores de uma indústria metalmeccânica em relação a qualidade de vida no trabalho e a relevância desse fator para as equipes de alta performance, através da aplicação de modelos de mensuração em 25 (vinte e cinco) colaboradores, como resultado apresentou que a “dimensão coaching” obteve os maiores índices de satisfação dos colaboradores pesquisados. Para esse artigo, os autores relacionaram os seguintes termos: “qualidade de vida no trabalho” e “coaching”.

Para Santos e Cazane (2017) no artigo com o título “Gestão de Pessoas: Componente estratégico para equipes de alta performance”, a liderança possui um importante papel na construção de equipes de alta performance, assim, de forma teórica, através da revisão bibliográfica, apresentam como utilizar de forma estratégica as equipes a fim de aumentar o desempenho da organização como um todo. Para esse artigo foram relacionados os termos: “gestão”, “liderança”, “organização”.

Sobre a ferramenta utilizada para respaldar as interpretações, vale ressaltar que será usada a Análise Conceitual, há saber: existem vários modelos de Análise Conceitual descritos na literatura, o método utilizado neste trabalho foi fundamentado por Cavalcanti (2008, p.4):

A análise conceitual caracteriza-se por trabalhar essencialmente com as palavras e seus significados, porém esta afirmação pode levar a conclusões precipitadas acerca de sua real função, pois as palavras não possuem apenas um significado ou um significado intrínseco.

Levando essa afirmação em consideração, o atual trabalho pretendeu descrever quais foram os significados encontrados na realidade da atual literatura para o conceito de Equipes de Alta Performance, bem como analisa-los, mapeando como os significados estão sendo empregados na realidade organizacional.

Após a Revisão Integrativa e a Análise Conceitual, encontrou-se Bejarano, et al (2005, p. 24) enfatizando que “uma das maiores utopias empresariais consiste no ideal da empresa que se desempenha como uma grande equipe: uma única equipe de sucesso, ou de alta performance”, pois muitos obstáculos devem ser superados antes que seja constatado uma equipe de alta performance dentro de uma organização.

O primeiro obstáculo a ser vencido seria a própria formação da equipe, segundo Bejarano, et al (2005) e Silva (2007) muitas empresas trabalham com metas e objetivos individuais, sendo que esse formato de trabalho enfatiza a competitividade dificultando o surgimento da verdadeira essência das equipes que é o propósito do trabalho coletivo, com ênfase nos conceitos de liderança e motivação.

Além disso, para Bejarano, et. al (2005) outros obstáculos seriam a falta de convicção dos colaboradores em acreditar que o trabalho em equipe será mais eficaz que o trabalho individual. O desconforto dos colaboradores em se relacionar em

equipes por conta de seus valores individuais, e a falta de conhecimento sobre a importância das equipes para os próprios líderes da instituição.

Para Bejarano, et al (2005), comparando com Silva (2007), Santana e Santos (2010) é fundamental que a empresa invista na formação de uma cultura de trabalho para equipes de alta performance. A empresa deve estar disposta a abrir mão do status do poder coercitivo e da busca do lucro explícito. Para iniciar esse clima e cultura, a organização tem que começar enfatizando o processo seletivo, e optar por perfis que sejam condizentes a colaboradores que se sintam bem em trabalhar com coletividade, desde líderes à executores de simples tarefas. Todos devem ter perfis alinhados à cultura.

Elucidando outro aspecto importante sobre equipes de alta performance, destaca-se a sinergia, ou seja, os componentes devem ter personalidades voltadas ao trabalho em time e habilidades para: autogerenciamento, comunicação, liderança, responsabilidade, retroação e avaliação, planejamento estratégico, conduzir reuniões, resolver conflitos, desfrutar e comemorar conquistas. (BERJARANO, et.al., 2005, PAMPOLINI, et al, 2013). Esse efeito sinérgico, para Silva (2007), diz respeito ao forte desejo de contribuir dos membros em trabalhar em coordenação, possibilitando a união dos esforços e não a soma desses.

Parte do esforço em manter uma equipe de alta performance na organização vêm dos líderes. Eles devem estar sempre dispostos a discutir, de forma democrática, quais são os conflitos que estão impedindo o trabalho colaborativo de forma que as opiniões cheguem a uma conclusão, afim de diminuir a tensão entre os membros do grupo (COSTA; MARTINS, 2011), garantindo a satisfação e realização do coletivo (SILVA, 2007). Portanto uma equipe de alta performance é uma tarefa árdua e contínua (BERJARANO, et al, 2005).

Segundo Bejarano, et al (2005), Santana e Santos (2010) há características evidentes nas equipes de alta performance. Tais como o empoderamento de seus membros, a autonomia, que os motiva a tomar decisões e poder agir, tem alto nível de maturidade e autoconhecimento, estão preparados para delegar e ouvir, e os erros são considerados oportunidades de aprendizagem e crescimento. Sabendo dessas características dos membros, os líderes das equipes têm

em mente que as pessoas são a chave do sucesso e os conhecimentos e as competências dos colaboradores são mais enfatizados do que o poder da hierarquia, optando então pela gestão participativa (SILVA, 2007, PAMPOLINI, et al 2013).

Palácio e Alves (2015) afirmam que uma importante ferramenta na busca de equipes de alta performance seria a técnica do *coaching*, que pode ser eficaz para o desenvolvimento dos membros da equipe, e para a retenção desses talentos na organização, e na potencialização de resultados.

Analisando Bejarano, et al (2005), Santana e Santos (2010) concluem que uma equipe de alta performance pode demorar de 3 a 5 anos para ser formada, e pode exigir da organização planejamento, engajamento para que seja implementado o espírito honesto de colaboração, respeito e confiança entre todos os membros e a gestão da prática da democracia participativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho trata de uma pesquisa em Administração e Psicologia Organizacional no campo das equipes de alta performance no contexto empresarial. Ao adentrar nesse tema, foi possível ampliar o conhecimento a respeito do papel da Psicologia e da Administração na gestão estratégica de performance, uma vez que houve o reconhecimento da importância das pessoas e suas interfaces nas relações entre si, e entre a organização e os aspectos que interferem nos seus desempenhos.

Conforme proposto nos objetivos geral e específicos, houve a ampliação dos conhecimentos dos conceitos de “Equipes de Alta Performance” em ambiente organizacional, além da elucidação da pergunta da pesquisa, pois foi relacionado, levantado, comparado e analisado os principais conceitos sobre o tema proposto à luz da atual literatura acadêmica.

Dos dados apresentados, foi possível perceber a importância dos conceitos atuais sobre equipes de alta performance para as organizações, contribuindo para um ambiente laboral mais saudável para a sociedade, e a necessidade de outros psicólogos e administradores estudarem o tema para se aprimorar como profissionais e contribuir para um referencial teórico mais rico.

Foram encontrados correlações entre Equipes de Alta Performance e outros temas, tais como: administração de recursos humanos, conhecimento, liderança, coaching, gerenciamento de projetos, equipes.

Considerando todo o estudo, a principal limitação foi o número de artigos encontrados sobre o tema, lembrando que para esse trabalho foi considerado apenas o título do artigo, e nesse caso as publicações referentes a “equipes ou grupos de alta performance” ligados à Psicologia ou à Administração são escassos, além do mais, foram analisados apenas artigos de bases nacionais, não sendo pesquisados artigos de outras nacionalidades, ou de outras fontes a não ser as citadas.

Acredita-se que todos os objetivos relatados na introdução do trabalho foram respondidos, e para pesquisas futuras pode-se retomar o tema e considerar não apenas o título dos artigos, mas sim todos os índices, além de abrir a possibilidade de um estudo empírico dos conceitos em uma organização.

REFERÊNCIAS

- BARROS, R. B. de., **Grupo: a afirmação de um simulacro**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.
- BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A., LIMA, I. A., **Equipes de Alta Performance**. Ponta Grossa: v. 19, n. 29., CEFET-PR, 2005. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/rth/article/view/6364/4015>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- BIANCHI, E.M.P.; QUISHIDA, A.; FORONI, P.G., **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro: RAC, v.21, n.1, art.3, pp. 41-61, Jan./Fev, 2017. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 12 fev. 2017.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão e Sociedade. Belo Horizonte: v. 5, n. 11, pp. 121-136, 2011. Disponível em: <<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/1220>> Acesso em: 29 jul. 2017.
- CARVALHAL, E. et al. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CAVALCANTI, P. R. **Análise Conceitual e Análise do Comportamento: Suas Relações na Discussão do Conceito de Percepção**. FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES. Brasília: UniCeub, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/3091/2/20011039.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2017.
- COSTA. D. T.; MARTINS, M. C. F. **Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico**. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342011000500023&lang=pt>. Acesso em: 03 set. 2014.
- FAGUNDES, C. E.; FABRÍCIO, A.; BECKER, R. G.; BIEGER, T. E. **Qualidade de vida no trabalho no desenvolvimento de equipes de alta performance orientados ao coaching**. 6^o FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, Vol. 6, ISSN 2316 – 136, *Inovação e Sustentabilidade*. Santa Maria, 2017. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2017/arquivos/artigos/ECO1746.pdf>> Acesso em: 19 ago. 2017.
- FERREIRA JÚNIOR, R. R. **Os Conflitos nas organizações contemporâneas**. 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1196_Artigo%20Cientifico>

%20-%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2017.

FERREIRA, H. M. G. **Conflito interpessoal em equipes de trabalho**: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. In: Cadernos UNIFOA - Centro Universitário de Volta Redonda, 2007. Disponível em: <<http://web.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/13/67.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

FOZ DO IGUAÇU: Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná, 2016. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51904/R%20-%20E%20-%20GISLEINE%20CHRISTINE%20RODRIGUES%20REIMBRECHT.pdf?sequence=1>> Acesso em: 19 ago. 2017.

GAGLIARD, E. C. V.; YUSUF, N. B. **Trabalho em equipe**: um estudo de caso sobre a formação de equipes de alta performance no jornal de Brasília. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3973/1/21047321.pdf>> . Acesso em: 19 de ago. de 2017.

GALVÃO, L. A.; FRANÇA, A. C. L. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho**: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. São Paulo: Revista de Administração, 1997.

KASPARY, M. C.; SEMINOTTI, N. A. **Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo**: compreensões a partir do pensamento complexo. São Paulo: *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, v.13, n.2, pp. 15-43, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n2/02.pdf>> Acesso em: 14 jul. 2017.

MARINS, M.; MARTINS, P. E.; PASQUAL, C. A. **Os pilares da liderança, e o modelo situacional**: a influência do líder na formação de equipes de alta performance e nos resultados. Passo Fundo: *Teoria e Evidência Econômica*, ano 22, n. 46, p. 199-224, 2016. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/6759>>. Acesso em 19 de agosto de 2017.

OLIVEIRA, P. de T., **O direito a educação e a gratuidade no ensino superior municipal**. Franca: Ribeirão Gráfica e editora, 2007.

PALACIO, J. L. R. S., ALVES, J. L. **Coaching**: significância, conexão e contribuição no desenvolvimento de profissionais e equipes de alta performance no contexto organizacional. RECIFE: *Revista da Ciência da Administração*, v.12, 2015. Disponível em: <<http://www.fcaphadm.br/wp-content/uploads/2016/06/2-ARTIGO-Juliana-Palacio-FCAP-2015-2.pdf>> Acesso em: 29 jul. 2017.

PAMPOLINI, C. P. G., MAZO, C. G. D., GONÇALVES, D. A. **A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas**. PONTA GROSSA:

Revista AdmPG *Gestão Estratégica*, 2013. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2013_2/Artigos/07%20-%20Artigo7.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2017.

REIMBRECHT, G. C. R. **Elaboração de metodologia em gerenciamento de projetos no Desenvolvimento de equipes de alta performance** -Estudo de Caso no Instituto latino-Americano de tecnologia, Infraestrutura e Território – Ilatit/Unila, 2016.

REIS, A.M.V.; TONET, H.; BECKER, L. C. J. & COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 156, 2007.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências, uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2017.

SANTANA, A. T., SANTOS, V. A. C., **O empowerment e a alta performance organizacional**. Sergipe: Faculdade de Sergipe, 2010. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf>> Acesso em: 29 jul. 2017.

SANTOS, D.; CAZANE, A. L. **Gestão de Pessoas: Componente estratégico para equipes de alta performance**. Santos: Revista Inteligência Competitiva, v. 7, n. 3, 2017. Disponível em: <http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/264> Acesso em: 19 ago. 2017.

SILVA, A.S.; FERREIRA, C.L.; LOPES, R.J.; SILVA, V. S., **Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados**. Ponta Grossa: Exposição da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

SILVA, L. M. A. **Equipes de Alta Performance**. Air and Space Power Journal, v. 30.07, p. 24-31, 2007. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apj-p/2012/2012-2/2012_2_04_silva_p.pdf > Acesso em: 29 jul. 2017.

SOUZA, A. T., **Equipes de alta performance: como desenvolver uma equipe de alta performance**. São Paulo: Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2012. Disponível em: <<http://dspace.mackenzie.br/bitstream/10899/151/1/ANDRESSA%20THAIS%20DE%20SOUZA1.pdf>> Acesso em: 19 ago. 2017.

SZEZERBICKI, A. S.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L.; FRANCISCO, A. C., **A gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense**. Ponta Grossa: UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp037229.pdf>> Acesso em: 22 jul. 2017.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: teoria e princípios. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. **Conexões entre trabalhadores**: alternativas para além do discurso hegemônico de grupos e equipes. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.20, n.65, p.207-224, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302013000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 abr. 2017.