

Equipes de alta performance x multiculturais:

diferentes equipes, objetivos iguais

Eduardo Cesar Pereira Souza

Especialista em Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa e Estrangeira pelo UNINTER.
Graduado em Secretariado Executivo pela UNIFAP.
Membro do Núcleo de Estratégia Gestão e Estudos Organizacionais (NEGEO/UNIFAP).
E-mail: edwardsouza3@gmail.com

Cibeli Barsalini Martins

Professora do curso de Administração da UFSC.
Doutora e Mestre em Administração pelo PPG-Adm Uninove.
E-mail: cibelem@uol.com.br

Recebido: 11 out. 2016

Aprovado: 23 nov. 2016

Resumo: Esta pesquisa realiza uma revisão bibliográfica, ao explorar similaridades e peculiaridades de colaboração entre as equipes de Alta Performance e as Multiculturais. Para tanto, apresenta-se uma discussão teórica. A pesquisa possui caráter qualitativo. A partir das informações coletadas foi possível perceber que há o trabalho em equipe baseado na qualidade total e na busca por resultados no menor prazo possível. Também, o trabalho em equipe altamente diversificado, do ponto de vista cultural, é constituído por pessoas que não apenas conhecem sua cultura, mas a do outro.

Palavras-chaves: Equipes. Performance. Multicultural. Organizações.

Abstract: This research performs a literature review in which explores the similarities and peculiarities of collaboration between High-Performance and Multicultural teams. To this end, a theoretical discussion is presented. The research has a qualitative character. From the information collected it was possible to notice that there is a teamwork based on total quality and results in the shortest term possible. In addition, the highly diversified teamwork, from the cultural point of view, consists of people who not only know their culture, but also the other's.

Keywords: Teams. Performance. Multicultural. Organizations.

Resumen: Esta investigación lleva a cabo una revisión de la literatura para explorar similitudes y peculiaridades de la colaboración entre los equipos de Alto Rendimiento y Multicultural. Por lo tanto, se presenta una discusión teórica. La investigación cualitativa tiene. A partir de la información recogida era posible darse cuenta de que no hay trabajo en equipo basado en la calidad total y resultados de búsqueda tan pronto como sea posible. Además, el trabajo en equipo muy diverso, desde el punto de vista cultural, se compone de personas que no sólo conocen su cultura, pero el otro.

Palabras clave: Equipos. Rendimiento. Multicultural. Organizaciones.

Introdução

Desde meados do Século XX a sociedade global vem presenciando significativas transformações nas relações humanas e trabalhistas provocadas pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, juntamente as constantes mudanças nos paradigmas que fundamentam as estruturas e contatos vinculados aos processos produtivos das organizações (GALINDO; CARVALHO; SOUZA, 2012). Além do mais, aquelas que obtêm sucesso em seus objetivos empresariais consideram o homem como elemento fundamental na construção dos procedimentos vitoriosos (PAMPOLINI; MAZO; GONÇALVES, 2013). No entanto, a dinâmica da sociedade contemporânea tem se caracterizado pela elevada intensidade nas relações existentes e na velocidade com que as decisões são tomadas em função do desenvolvimento acelerado de tecnologias e informações organizacionais (GALINDO; CARVALHO; SOUZA, 2012).

Nas palavras de Freitas (2000, p. 116), nestes tempos, “vivemos um cenário que coloca a criatividade e a inovação como pedra de toque, no qual o conhecimento ou o capital intelectual é o grande diferencial”. Ao observar o novo contexto empresarial percebe-se que as instituições padecem de inovadoras formas de sinergia. É sabido ainda que as eficientes “estratégias competitivas como alianças, fusões, aquisições, *joint-ventures* se alicerçam na convivência com a diferença, na descoberta de aspectos positivos complementares que o outro tem” (FREITAS, 2000, p. 116). Assim, nas organizações, não basta ter modernas máquinas e contar com inovações e tecnologias de primeiro mundo, mas é preciso, também, que se tenha em vista a necessidade de desenvolver colaboradores atentos às novas nuances do mercado global.

A preocupação das empresas em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Precisa-se ter competência para exercer uma atividade específica dentro de uma determinada empresa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Considerando tal afirmativa, Franco e Santos (2010) argumentaram que o trabalho em equipe foi introduzido no cenário organizacional como possibilidade de melhorar o resultado, promover o desenvolvimento e crescimento. Por conseguinte, apresenta-se com uma nova roupagem no contexto empresarial, sendo utilizado, inclusive, como ferramenta da gestão com pessoas para transformar o conhecimento tácito em explícito.

Não menos importante, parece necessário destacar que, nas últimas décadas, as relações trabalhistas sofreram significativas alterações, como, por exemplo, e mesmo que despertando polêmicas e debates, a da “qualificação à competência profissional” (SOUZA; CARRIERI; PINHEIRO, 2009). Os autores consideram relevante a discussão sobre a qualificação e competência profissional, já que ela se mostra primordial para o início de uma relação de trabalho, quando o colaborador é selecionado por alguma empresa, e também para manutenção deste na organização. Afinal de contas, tão importante quanto à manutenção de um quadro expansivo de clientes está à retenção de talentos, na condução dos negócios, para o alcance de resultados (MATA, 2012).

Se considerarmos as competências profissionais no aumento do potencial das instituições, devemos também pensar na formação dos Grupos e Equipes, pois eles possuem diferentes conceitos e podem contribuir de diferentes formas. O primeiro representa um conjunto de pessoas com objetivos comuns e, quase sempre, se reúnem por afinidades. Os resultados alcançados por eles se classificam de aceitáveis a bons. Por sua vez, define-se equipe como conjunto de pessoas com objetivos comuns, no entanto, atuam no cumprimento de metas específicas. Ademais, o verdadeiro trabalho em equipe ocorre quando há interdependência, confiança, liderança, decisão conjunta e influência compartilhada. Sem esses pré-requisitos, dificilmente existirá um excelente trabalho em equipe (BASSO, 2012).

De acordo com Marras (2011), no trabalho em grupo, cada indivíduo executa sua própria tarefa de forma isolada, responsabilizando-se individualmente. Todavia, o trabalho em equipe é demarcado pela sinergia dos envolvidos, que trabalham em conjunto tendo em vista o comprometimento com os resultados gerais de cada processo produtivo.

Estudiosos são unânimes ao afirmarem que a formação de equipes de trabalho representa um investimento pontual para o desenvolvimento das organizações. Corroborando com essa afirmativa, Franco e Santos (2010, p. 742) salientaram que

a criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho nas organizações pode ser um fator de fundamental importância na busca de vantagens competitivas, porque a interação entre as pessoas envolvidas pode se transformar na base de sustentação da organização”. Estes autores ainda vão além ao assegurarem que “as equipes de trabalho podem ser consideradas como elemento básico para o processo de desempenho diante do cenário de mudança nas organizações.

Ao acreditar que a formação de equipes de trabalho é expressiva para o desempenho das organizações frente a um horizonte de constantes alternâncias, neste artigo, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o universo de apenas dois tipos de equipes: as de Alta Performance e as Multiculturais. Somando-se a isso, no desenvolver deste trabalho, procurou-se responder a seguinte questão problema: Quais são as similaridades e peculiaridades existentes entre as equipes supracitadas? A escolha por apenas estes dois tipos de equipes está baseada no fato de que elas, de acordo com os autores da área, são as equipes mais valorizadas pelos gestores, no quesito diversidade organizacional.

O texto está estruturado em quatro partes. Inicialmente apresentaram-se os aspectos introdutórios e que possibilitam ao leitor o entendimento geral do assunto aqui abordado. Posteriormente, têm-se os referenciais teóricos que reforçam os argumentos apresentados e possibilitam o desenvolvimento das discussões. Depois, descrevem-se brevemente alguns caminhos percorridos para se obter informações atuais sobre essas duas equipes, no tópico Metodologia. Por fim, tecem-se as Considerações Finais e sugerem-se alguns possíveis delineamentos de temáticas para pesquisas futuras, bem como se elencam as referências utilizadas para a escrita deste artigo.

Referencial teórico

A princípio convém explicar que, por questões semânticas, nesta pesquisa, utilizou-se o termo Equipes de Alta Performance (EAP), em vez de Equipes de Alto Desempenho (EAD), comumente vista em trabalhos acadêmicos disponíveis em bases de indexação, pois existe outra abreviatura de igual escrita para o termo Ensino a Distância (EaD). Evidentemente, a compreensão do texto e a exposição do referencial teórico não serão comprometidas em função da modificação no léxico.

Equipes de Alta Performance (EAP) e a busca pela excelência

O contexto organizacional do Século XXI possui particularidades diferentes do Século XX, representado por seus principais incentivadores, Frederick Taylor e Henri Fayol, no qual as regras do jogo eram “comando e controle”. Nos últimos 20 anos, desenvolver Equipes de

Alta Performance tornou-se uma necessidade central das empresas que querem alcançar a sustentabilidade neste século (DONIER, 2012).

Nas perspectivas de Carneiro e Rocha Neto (2012) as Equipes de Alta Performance são formadas por pessoas com diferentes competências, a saber: conhecimentos, atitudes, habilidades e valores. Ainda de acordo com esses autores, nas EAP, há uma relação entre a positividade/negatividade que estimula a experimentação de novas ideias gerando mais permissões do que restrições, sem, contudo, levar ao fracasso.

Para Donier (2012), alguns fatores reforçam a necessidade de se desenvolver EAP, sendo: A resistência de gerações como Y e Z a lideranças autocráticas; A maior complexidade das organizações; A maior diversidade cultural, provocada pelas fusões, internacionalização ou globalização das empresas; O impacto das novas tecnologias de comunicação; e, O gerenciamento do tempo. Somando-se a isso, Lencioni (2003) destaca a existência de cinco características capazes de impulsionar uma Equipe de Alta Performance depois de constituída: a) alta confiança mútua; b) alta capacidade de explicitação de conflitos; c) alto grau de comprometimento em relação às decisões da equipe; d) alto grau de responsabilidade mútua; e, e) foco elevado no resultado coletivo.

Contudo, nas palavras de Folli (2012), não basta ter uma EAP constituída. É preciso que também exista uma Gestão de Alta Performance, uma vez que ações dessa natureza demandam solidariedade dos líderes que desempenham papéis complementares na busca por resultados excelentes. Sobre este assunto, Santander (2012, p. 278) demarca alguns posicionamentos importantes aos gestores que desejam conduzir equipes desse tipo com perfis de excelência:

Selecionar pessoas com competências correlacionadas às respectivas funções; Selecionar pessoas considerando as necessidades da equipe, de maneira que as competências delas sejam complementares; Valorizar a individualidade; Valorizar a cooperação e não a competição dentro da equipe; Dar os efetivos méritos a quem os merece, sem menosprezar ninguém da equipe, ou seja, *feedbacks* positivos e de reforço; Nunca expor seus colaboradores a situações constrangedoras, principalmente diante da equipe; Sempre ressaltar que você sente orgulho de sua equipe e que confia plenamente em cada um de seus componentes.

Por se tratar de um trabalho altamente complexo, nesse caso, o de gerir equipes de alta performance, muitas vezes, situações constrangedoras poderão acontecer. Com isso, possivelmente, a constituição de um espaço de trabalho dualista, no qual, de um lado, estará a importância e necessidade de explicitar os conflitos do cotidiano, e, do outro, haverá o desafio

de comprometer-se com o envio de *feedbacks*. Desse modo, esse mecanismo poderá se caracterizar como aliado do líder e que consistirá no encaminhamento de informações a uma pessoa sobre seu desempenho em alguma atividade ou atitude indesejada (RIANTASH, 2012). Singularmente, tão necessário quanto o *feedback* ou a formação de Equipes de Alta Performance, está o reconhecimento e a recompensa pelo cumprimento de metas e alcance dos objetivos. Nesse entendimento, tem-se a configuração de um Novo Quadro da Competência, no qual além de valorizar o conhecido CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), busca-se extrapolá-lo por meio do CHART (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Resultados e Talentos).

Observando os trabalhos disponíveis nos periódicos científicos nota-se que são abordadas diferentes particularidades das Equipes de Alta Performance. Sendo assim, os parágrafos subsequentes destinam-se a demarcar o que se tem publicado sobre as EAP.

Dreher et. al (s. d.) identificaram, por meio de um estudo de caso, as características de uma EAP existente numa empresa de intercâmbio no interior de Santa Catarina. Partindo da avaliação de desempenho, as autoras puderam concluir, após a aplicação dos questionários de pesquisa, que a equipe analisada possui as características de alto desempenho e que a liderança da organização reconhece e valoriza os resultados alcançados por ela.

Avaliar as vantagens e dificuldades da implementação de Equipes de Alta Performance foi o objetivo da pesquisa de revisão bibliográfica de Bejarano et al (s.d, p. 1), que chegou a constatação de que essas equipes “podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis ao seu desenvolvimento estejam presentes”. Além do mais, na visão das pesquisadoras, “equipes de alta performance são um investimento em longo prazo e exigem da organização que planeja implementá-las um comprometimento maior que o simples desejo de ter equipes como parte da sua estrutura” (BEJARANO et al., s. d., p. 1).

Ao investigar a gestão do conhecimento em Equipes de Alta Performance, o caso do Clube Atlético Paranaense, Szezerbicki et. al (2006) chegaram a conclusão que após implantar essa forma de gerir o clube esportivo foi possível constatar um grande crescimento, especialmente, enquanto organização.

No próximo subtópico abordam-se aspectos conceituais e reforços teóricos de estudiosos acerca das Equipes Multiculturais e seus desafios no ambiente de trabalho.

Equipes Multiculturais (EM) e o desafio de conviver com o diferente

Os termos Negócios Globais e Gestão Global nunca estiveram tão presentes na vida organizacional como atualmente (SANTOS, s. d.; GUEDES, 2007). Não obstante, até a década de 1990 esses assuntos eram pouco ou quase nunca discutidos em ambientes empresariais, porém, com a chegada da Globalização e o aperfeiçoamento das novas tecnologias, tornou-se quase impossível não mencioná-los.

De acordo com Mascarello e Lazzari (2014), a globalização está em constante crescimento e há muito tempo tornou-se um acontecimento mundial. A expressão talvez esteja desgastada pelo uso, mas o mesmo não acontece no que diz respeito aos seus efeitos nas organizações. Nas perspectivas desses autores, “é notável que nos últimos anos houve um aumento na frequência com que as empresas se internacionalizam e, em consequência disso, há um intenso fluxo de produtos, matérias primas, serviços, informações e pessoas entre as fronteiras dos países” (MASCARELLO; LAZZARI, 2014, p. 2; FREITAS, 2008). Evidentemente, a presença desses Negócios Globais pressupõe a existência de diferentes culturas em um mesmo ambiente de trabalho e envolvem lideranças de diversos níveis hierárquicos (FREITAS, 2000; BUENO, 2010).

Morgan (2011, p. 115-116) afirmou que ao falar de cultura estamos nos referindo “ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos”. Além do mais, “ela é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas”. O autor ainda acrescenta que, “nos dias de hoje, todavia, o conceito de cultura não carrega necessariamente esta antiga postura de avaliação, sendo usada mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida”. Somando-se a isso, Sebben (2001) definiu cultura como a soma de todos os valores, atitudes e crenças de uma sociedade. Para ela, o modo de agir e de pensar, o idioma e a alimentação é expressão da cultura de cada um.

O contato com o intercultural, não necessariamente, precisa estar relacionado ao contato físico ou envio de algum colaborador ao exterior. Em um mundo cercado de tecnologias isso pode ocorrer de diferentes maneiras. Assim, Bueno (2010, p. 59) esclareceu que

os meios de comunicação como vídeo e teleconferência, correio eletrônico, sistemas de gestão interligados e outras ferramentas de tecnologia de informação permitem que as pessoas possam conversar e discutir estratégias e projetos, e decidir as ações que serão realizadas bem como fazer o acompanhamento e mensuração de resultados dessas ações em diferentes locais e por profissionais de diversos países.

Ademais, o nível de envolvimento por parte dos gestores nas questões multiculturais dependerá do nível de atuação da empresa. Se a organização aparece muito pouco no mercado global, certamente, sua preocupação será menor com esses assuntos, mas se ela depende dos resultados de sua atuação em mercados de diferentes países, provavelmente, as temáticas multiculturais terão lugar certo em suas pautas de deliberações (FINURAS, 2003; BUENO, 2010).

Sarfati (2011, p. 39) argumentou que “a experiência de trabalho em equipes multiculturais tem se tornado cada vez mais comum nas empresas multinacionais, e isso traz muitos desafios”. De acordo com o pesquisador, “cada pessoa de um país diferente que integra a mesma equipe tende a trazer consigo uma forma diferente de interpretação do mundo. Essas diferenças, se não forem bem administradas, podem prejudicar relacionamentos pessoais e até o andamento de determinado projeto”.

No entanto, conforme Bueno (2010, p. 60), “a formação de equipes multiculturais é mais do que o reconhecimento das diferenças entre seus membros. Elas têm especificidades próprias e isso precisa ser levado em conta quando da sua criação e gestão”. Para Finuras (2003), um dos principais objetivos da formação de equipes multiculturais consiste em agrupar diferentes tipos de pessoas de diferentes culturas para aproveitar a diversidade de perspectivas e aptidões de seus membros. Sendo assim, da mesma forma como em qualquer equipe de trabalho, nas multiculturais, também existem problemas comportamentais e éticos. Sobre este assunto a autora escreveu:

Alguns problemas enfrentados pelas equipes multiculturais dizem respeito a problemas atitudinais, como o desconhecimento e a desconfiança. Eles podem levar a dificuldade de comunicação, de troca de informações e de delegar ou compartilhar responsabilidades. Outros problemas são da natureza da percepção, como a criação de estereótipos (BUENO, 2010, p. 62).

Parece que as equipes multiculturais compreendem mais problemas que as equipes homogêneas. Todavia, no entendimento de Bueno (2010, p. 64), “as equipes multiculturais têm mais potencial de obter altos índices de produtividade, pois a diversidade permite que os

indivíduos desempenhem suas funções com mais criatividade”. Não obstante, as equipes de trabalho multiculturais percebem, interpretam e avaliam as situações de numerosas formas e decidem pelas melhores opções e direções (BUENO, 2010).

O sucesso na constituição de uma equipe multicultural está associado à configuração de alguns aspectos genéricos como, por exemplo, as diferenças de personalidade; o desenvolvimento de um objetivo comum da equipe; a comunicação entre os membros da equipe e entre a equipe e a organização; a resolução de conflitos; e a liderança da equipe. E ainda de dimensões específicas da relação intercultural, tais como: a influência da cultura nacional; a convergência de objetivos; o idioma e o lugar; os laços com a organização; o reconhecimento; e as definições de hierarquia e igualdade (FINURAS, 2003).

Acrescentando-se a isso, nessas equipes as deliberações ocorrem após constantes debates e as lideranças precisam tomar decisões a partir de diferentes perspectivas de seus subordinados. As equipes multiculturais podem se tornar mais produtivas e eficientes do que as equipes homogêneas, mas não há garantia de que isso ocorra realmente (ADLER, 2002; BUENO, 2010). As equipes de alta e de baixa performance diferem no modo como tratam a diversidade e não pela presença da diversidade na equipe. Quando ela é bem gerenciada, torna-se um ativo que impulsiona a produtividade da equipe e quando é ignorada, causa problemas e conflitos que diminuem a eficiência (BUENO, 2010).

Equipes de Alta Performance X Multiculturais: diferentes equipes, objetivos iguais

A criação das equipes de trabalho nas organizações pode ser fundamentada em alguns pressupostos que se relacionam às necessidades humanas, bem como às transformações trazidas pelo complexo sistema capitalista moderno. Aliás, “se o universo de competição é marcado por empresas que se utilizam das mesmas estratégias, o diferencial será dado por aquelas que conseguirem equacionar as dificuldades que a sua nova condição lhes impõe” (FREITAS, 2000, p. 12).

Segundo Piancastelli, Faria e Silveira (2000, p. 45), os motivos que justificam o trabalho em equipe estão relacionados a dois motivos, sendo:

a necessidade histórica do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada; e, a imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo

moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência e/ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos.

Com isso, esta modalidade de trabalho pode ser compreendida como estratégia elaborada pelo homem, para melhorar os resultados no trabalho e elevar o nível de satisfação dos colaboradores (PIANCASTALLI; FARIA; SILVEIRA, 2000). Afinal de contas, mesmo sendo diferentes em alguns aspectos elas possuem objetivos iguais, ou seja, proporcionar maior rentabilidade às organizações.

No objetivo de mapear as principais características que essas duas equipes possuem elaborou-se o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Características das equipes de Alta Performance e Multiculturais

Aspecto analisado	Alta Performance	Multicultural
Comunicação	Possui facilidade para compreender o que os outros estão tentando dizer e acreditam nos membros da equipe mais depressa.	Possuem falhas de comunicação com bastante frequência.
Liderança	As lideranças permitem o crescimento e o desenvolvimento da equipe, instigam a solução de conflitos, a cooperação, complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes que provêm de seus membros.	O grande desafio das lideranças é equilibrar as divergências com as convergências, quanto às soluções e ações. De um lado, provocar ideias (divergências) e obter consensos ou acordo sobre a ou as melhores ideias (convergência). É o equilíbrio entre a criatividade (divergência) e a coesão (convergência).
Membros da equipe	São compostas por membros que compartilham um mesmo plano de conhecimento e experiência que os levam a perceber, interpretar e avaliar as situações de forma parecida.	São compostas por membros de três ou mais <i>backgrounds</i> étnicos.
Aprendizagem e desempenho	Atingem uma eficiência média, sem atingir altos índices de desempenho, mas também sem serem muito ineficientes.	Têm mais potencial de obter altos índices de produtividade, pois a diversidade permite que os indivíduos desempenhem suas funções com mais criatividade.

Fonte: Elaborado com base em Chevrier (2000); Adler (2002); Finuras (2003); Bueno (2010); Silva et. al. (s. d.).

A partir das informações apresentadas no Quadro 1, pode-se realizar as seguintes inferências:

- No que diz respeito ao aspecto comunicativo, as Equipes de Alta Performance parecem ser menos problemáticas, pois, no caso das multiculturais, “as falhas de comunicação fazem com que as reuniões sejam mais demoradas, os relacionamentos interpessoais tornem-se mais superficiais. A tensão aumenta na hora de negociar e cumprir prazos porque as atividades são mais esticadas para resolver as dificuldades de comunicação” (BUENO, 2010, p. 250).

- No plano da liderança, as de Alta Performance se mostram mais flexíveis, já as Multiculturais possuem o desafio de superar as divergências e as convergências de tal modo que vislumbrem o equilíbrio entre criatividade e coesão.

- Quando se procuram conhecer detalhes dos membros das equipes, constata-se que nas de Alta Performance compartilham um mesmo plano de conhecimento e experiência que os levam a perceber, interpretar e avaliar as situações de forma parecida. As Multinacionais, por sua vez, são compostas por membros etnicamente diferentes. Isso, por conseguinte, exige a presença de um líder articulador capaz de gerenciar tensões e conflitos que emergem das diferentes formas de pensar os negócios e analisar o mercado (ADLER, 2002).

- No intuito de finalizar os eixos de análise apresenta-se o item “Aprendizagem e desempenho”. Dessa forma, quando se fala nas Equipes de Alta Performance, encontra-se que atingem uma eficiência média, sem atingir altos níveis de desempenho, no entanto, não chegam a ser ineficientes. Paralelamente, no que se refere às Multiculturais, constata-se que possuem potencial para obterem altos índices de produtividade, uma vez que a diversidade permite que os membros desempenhem suas funções com maior criatividade.

Após realizarmos um breve paralelo entre as equipes analisadas neste estudo, a seguir, apresentamos a metodologia empregada no artigo.

Metodologia

Ao expor a metodologia que compõe determinada pesquisa, busca-se apresentar o “caminho do pensamento” e a “prática exercida” na apreensão da realidade, e que se encontram particularmente constituídos pela visão social de mundo difundido pela teoria da qual o estudioso se vale (LIMA; MIOTO, 2007).

Diante de tal afirmativa, e tendo em vista o objetivo deste trabalho, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e qualitativo. Para Gil (1991) a pesquisa bibliográfica tem sido empregada com certa frequência em estudos exploratórios ou descritivos, casos em que o objeto de estudo proposto é pouco estudado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Desse modo, a escolha por esse tipo de instrumento possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados espalhados em diversas publicações, auxiliando, assim, na construção ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve a questão-problema do trabalho proposto.

Finalmente, após escrevermos sobre a metodologia do artigo, apresentamos as considerações finais.

Considerações finais

A presença dessas equipes no ambiente empresarial é resultado do movimentado processo de globalização que caracteriza o Século XXI. Em um mundo capitalista, com alto grau de rotatividade, é preciso contar com equipes inovadoras e que gerem resultados no menor prazo possível e com os menores custos.

A partir das informações apresentadas ao longo desta pesquisa, tornou-se possível obter conhecimentos mais específicos sobre cada um dos tipos de equipes aqui investigadas. Alinhado a isso, observa-se que o atual desdobramento das organizações, perante um mercado econômico incerto, exige constantemente maior atenção no tratamento dos diferentes públicos das empresas (interno e externo).

Em suma, depreende-se que de um lado há o trabalho em equipe baseado na qualidade total e na busca por resultados no menor prazo possível. Do outro, tem-se o trabalho em equipe altamente diversificado do ponto de vista cultural, pois é constituído por pessoas que não apenas conhecem sua cultura, mas a do outro.

Com a conclusão desta pesquisa não se tem a pretensão de esgotar os estudos referentes às equipes de trabalho, pelo contrário, espera-se que ele seja apenas um instrumento que instigue novos trabalhos que explorem, por exemplo, o universo dos empregados que atuam em ambas as equipes e, desse modo, compartilhem de suas experiências, frustrações e anseios.

Referências

- ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. 4 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.
- BASSO, C. Grupos X Equipes: Eis a questão. In: _____. **Ser + com equipes de alto desempenho**. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- BEJARANO, V. C et al. **Equipes de alta performance**. Disponível em: http://www.pg.utfrpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2005/E-book%202006_artigo%2053.pdf Acesso em: 22 jan. 2015.
- BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.
- BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 300f. Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2010.
- CARNEIRO, A. C; ROCHA NETO, I. Condicionantes para alto desempenho. In: _____. **Ser + com equipes de alto desempenho**. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- CHEVRIER, S. *Le management des équipes interculturelles*. Paris: PUF, 2000.
- DONIER, F. Desenvolvendo e acompanhando equipes executivas de alto desempenho através de um processo estruturado de Eficácia Coletiva. In: _____. **Ser + com equipes de alto desempenho**. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- DREHER, M. T; VIEIRA, S. S; ULLRICH, D. R; FLORIANI, C. **Equipes de Alta Performance e obtenção de resultados**: avaliação de desempenho na empresa de Intercâmbio CI em Blumenau – SC. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/304_Artigo%20Seget_corrigido.pdf Acesso em 22 jan. 2015.
- FINURAS, P. **Gestão intercultural**: pessoas e carreiras na era da globalização. Lisboa: Sílabo, 2003.
- FOLLI, I. C. Equipe de alto desempenho demanda gestão de alto desempenho. In: _____. **Ser + com equipes de alto desempenho**. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- FRANCO, J. H. S; SANTOS, J. N. Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. **GES – Revista Gestão e Sociedade**, vol. 4, n. 9, set./dez. 2010.
- FREITAS, M. E. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias**: franceses em S. Paulo. São Paulo: EAESP, 2000. [Relatório de pesquisa]. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3221> Acesso em: 22 jan. 2015.
- _____. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

GALINDO, A. G; CARVALHO, I. C; SOUZA, E. C. P. Competências declaradas para atuação do profissional de Secretariado Executivo sob a perspectiva dos acadêmicos da Universidade Federal do Amapá – Unifap. **Revista Expectativa** – Unioeste, v. XI, n. 11, jan./dez. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUEDES, A. L. Negócios internacionais e gestão internacional: de onde viemos e para onde vamos? In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, Rio de Janeiro, 31, 2007.

LENCIONI, P. **Os cinco desafios das equipes**: uma fábula sobre liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LIMA, T. C. S; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf> Acesso em 22 jan. 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARELLO, J; LAZZARI, F. A percepção de tripulantes de cruzeiros internacionais sobre a atuação em equipes multiculturais. **Espacios**, vol. 35, n. 3, 2014.

MATA, M. A. O novo quadro da competência. In: _____. **Ser + com equipes de alto desempenho**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1. ed. 15 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

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. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 6, n. 2, p. 57-63, 2013.

PEREIRA, A. Equipes de alto desempenho: uma perspectiva histórica. In: _____. **Ser + com equipes de alto desempenho**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

PIANCASTELLI, C. H; FARIA, H. P; SILVEIRA, M. R. **O trabalho em equipe**. In: SANTANA, J. P. (org.) Organização do cuidado a partir de problemas: uma alternativa metodológica para a atuação da equipe de saúde da família. Brasília: OPAS/Representação do Brasil, p. 45-50, 2000.

RAGUSO, F. **O desafio do multiculturalismo: entre a identidade e o reconhecimento**. 341p. Dissertação (Doutoramento). Instituto de Letras e Ciências Humanas da Universidade do Minho – Departamento de Filosofia e Cultura, Braga, 2005.

RIANTASH, L. C. O poder do feedback para grandes resultados. In: _____. **Ser + com equipes de alto desempenho**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

SANTANDER, M. Gestão de alta performance. In: _____. **Ser + com equipes de alto desempenho**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

SANTOS, M. T. dos. O PLM-gerenciamento do ciclo de vida do produto transformando negócios em empresas classe mundial. Disponível em: <http://www.softexpert.com.br/catalogos/PLM-ciclo-de-vida-produto.pdf> Acesso em: 24 dez. 2015.

SARFATI, G. Gestão Multicultural. **GVexecutivo**. Vol.10, n. 2, jul./dez., p. 36-39, 2011.

SEBBEN, A. **Intercâmbio cultural**: um guia de educação intercultural para ser cidadão do mundo. 2. ed. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2001.

SILVA et. al. Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf> Acesso em: 24 dez. 2015.

SOUZA, M. M. P. de; CARRIERI, A. de P; PINHEIRO, D. C. Da qualificação à competência profissional: uma discussão das mudanças sobre as relações de trabalho no contexto brasileiro. **Revista ANGRAD**, v. 10, n. 2, abril/maio/jun., 2009.

SZEZERBICKI, A. S; FRANCISCO, A. C; KOVALESKI, J. L; PILATTI, L. A. A gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense.

Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas, v. 14, n. 1, p. 55-61, 2006.