

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

JOYCE RODRIGUES DA SILVA PRADO

**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA  
PERFORMANCE**

Paracatu

2022

JOYCE RODRIGUES DA SILVA PRADO

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO DESENVOLVIMENTO  
DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE**

Monografia apresentado ao Curso de Psicologia do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Organizacional

Orientador: Prof. Msc. Robson Ferreira dos Santos

Paracatu

2022

JOYCE RODRIGUES DA SILVA PRADO

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO DESENVOLVIMENTO  
DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE**

Monografia apresentado ao Curso de Psicologia do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para aprovação na obtenção do título Bacharel em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Organizacional

Orientador: Prof. Msc. Robson Ferreira dos Santos

Banca Examinadora:

Paracatu-MG, 09 de Junho de 2022.

---

Prof. Msc. Robson Ferreira dos Santos  
UniAtenas

---

Prof. Dra. Eleusa Spagnuolo Souza  
UniAtenas

---

Prof. Me. Romério Ribeiro Silva  
UniAtenas

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço imensamente a minha mãe, Geiza, meu esposo, Paulo Ricardo, que me deu suporte emocional durante toda minha formação e produção deste trabalho e que sempre me incentivou a continuar em frente superando minhas dificuldades.

Ao meu pai, Orestes, por me apoiar e auxiliar sempre que precisei, sei que nunca se poupou ou mediu esforços para me ver bem e feliz.

A toda minha família que sempre me deu forças para continuar.

Aos meus amigos trazidos pela universidade, Isabela Xavier, Lorrany Silva, Alana Darc, Gabriela Abreu, que representaram meu porto seguro em nunca desistir dos meus sonhos estando sempre ao meu lado nos momentos mais felizes e duros de toda a graduação. E agradeço imensamente ao meu orientador Robson por todo esforço e paciência que teve comigo durante a caminhada para confecção do meu trabalho e muito obrigada para os professores que aceitaram o convite de participar da minha banca, sem vocês não seria possível concluir essa etapa da minha vida. Gratidão é o que meu coração senti por todos que fizeram esse momento ser finalizado.

## RESUMO

A Psicologia Organizacional tem papel fundamental para o desenvolvimento das pessoas dentro do ambiente do trabalho, voltando-se a compressão dos comportamentos dos colaboradores, treinamento e seu bem-estar. Para que a organização se mantenha saudável, ela deverá ter um olhar constante dos recursos humanos, ou pessoas. Pensando nisso iremos abordar estratégias para desenvolver equipes de alta performance que já tem todos os conhecimentos na área trabalhada. Uma equipe de alta performance é formado por profissionais especialistas, mas com conhecimentos e habilidades que se complementam. Todos compartilham de uma mesma visão e objetivo. Juntos estão preocupados em desenvolver um trabalho acima da média. Com isso, destacamos algumas estratégias que visam ajudar a equipe de alto desempenho.

**Palavras-chave:** Equipes de alta performance, Psicologia Organização, Treinamento e Desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

*The organizational Psychology has a fundamental role in the development of people in the workplace, focusing on the understanding of employee behaviors, training and their health. For the organization to remain healthy, it must have a constant eye on human resources, or people. With that in mind, we will address strategies to develop high performance teams that already have all the knowledge in the area they work with. A high performance team is made up of specialists, but with complementary knowledge and skills. Everyone shares the same vision and goal. Together they are concerned with developing above-average work. With that, we detach some strategies that aim to help the high performance team.*

**Keywords:** *High performance teams, Organizational Psychology, Training and Development.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 HIPÓTESE .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.6 METODOLOGIA DO ESTUDO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE .....</b>	<b>13</b>
<b>3 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE.....</b>	<b>16</b>
<b>4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO .....</b>	<b>20</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>





## 1 INTRODUÇÃO

A equipe são pessoas que se unem para desenvolver um objetivo. É um grupo com diversas habilidades, para complementar os membros e tornar o projeto satisfatório, compartilhando suas habilidades para alcançar a tarefa proposta. Um grupo não é necessariamente uma equipe. “Um grupo pode ter indivíduos com interesses variados, atitudes e também processos de pensamento. Não é necessário que os membros do grupo tenham um objetivo comum a alcançar” (Santos, 2018).

Segundo DELFINO, (2013), “As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe”. Em equipe de alta performance o grupo está empenhado em desenvolver os objetivos, solucionar os problemas e comunicam-se para atingir seus próprios objetivos. E os membros estão conscientes para mudar de opinião e mudar rápido assim que necessário para melhoria do projeto e equipe.

O resultado vai depender do campo de atuação, a equipe, empresa ou cultura de alta performance demonstraram melhor desempenho por período mais longos. Uma simples melhora nem sempre resulta em alta performance. Segundo Burchard (2018) “Muitas pessoas estão melhorando, mas não necessariamente brilhando, elas avançam, mas todo avança também. Muitas pessoas progredem, mas sem impacto real.” Os profissionais de Alta performance vão além do esperado, quebram expectativas e surpreendem pessoas que estão ao seu redor.

Segundo Burchard (2018) “É por isso que a abordagem de alta performance vai além de conceitos populares como concentre-se em seus pontos fortes e basta se dedicar por dez mil horas algo”. Muitas pessoas acham que o sucesso vem a qualquer custo, e por isso precisam se dedicar ao máximo para chegar no propósito desejado, mas se esquecem que precisam ter vida social para apoiar a mente e o corpo para continuar no topo.

Segundo Burchard (2018) Alta performance, como defino e os dados confirmam, não significa avançar a todo custo, trata-se de cultivar hábitos que ajude a se destacar e a enriquecer todo o espectro de sua vida.

Empresas também estão pela alta performance. Preocupados no desenvolvimento das pessoas inseridas nas equipes para conhecimento além do esperado e por maior durabilidade. Segundo Burchard (2018) “Muitos líderes experientes estão combatendo culturas corporativas com baixo grau de

comprometimento e desempenho. Eles estão desesperados para colocar em prática visões ousadas e fazer com que seu pessoal se esforce mais, mas perceberam que as equipes já estão esgotadas.”

Este trabalho tem como objetivo apresentar as contribuições que a Psicologia Organizacional e do Trabalho pode dar na formação de Equipes de Alta performance.

## **1.2 PROBLEMA**

Quais as contribuições a Psicologia Organizacional e do Trabalho podem dar na formação de equipes de alta performance?

## **1.3 HIPÓTESE**

O desenvolvimento das equipes é fator fundamental para continuidade das organizações, o foco das equipes para a psicologia é o desenvolvimento interpessoal e profissional. O nível de autonomia, qualidade da comunicação e o conhecimento dos líderes sobre gestão de equipes são características que contribuem significativamente para o desenvolvimento das equipes, segundo os dizeres de (Liboreiro e Borges, 2018, p.18).

Nos dizeres de Liboreiro e Borges (2018) em seu artigo faz citação de 8 práticas para desenvolver equipes de elevado desempenho, senão vejamos:

- Comunicação: É a chave para o relacionamento entre as pessoas e devemos devolver planos de comunicação efetivas;
- Modelagem de comportamento colaborativo: Os gestores devem dar exemplos de comportamentos colaborativos para equipe;
- Cultura: as pessoas devem respeitar cada membro para relacionamento ser mantidos;
- Treinamento: passar conhecimento e habilidades para equipe desenvolver com confiança e segurança seu trabalho;
- Comunidade: Incentivar vínculos entre os membros da equipe afim de ficarem à vontade para conversar sobre informações;
- Liderança: Treinamentos para líderes para mostrar seu papel não é somente liderar, mas também respeitar e relacionar com os membros é um ponto importante;

- Familiaridade: Tentar colocar pessoas que já conhecem para trabalhar juntas o vínculo é um forte aliado para desenvolver com sucesso;
- Definição de papéis: Definir claramente o papel e função de cada membro da equipe, isso faz com que trabalhem com segurança e satisfação.

Citamos acima algumas sugestões para desenvolver equipes de alta performance.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GERAL**

Apresentar as contribuições que a Psicologia Organizacional e do Trabalho pode dar na formação de Equipes de Alta Performance.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Apresentar as principais teorias sobre equipes;
- b) Discutir quais são as principais estratégias para desenvolver Equipe de Alta Performance;
- c) Destacar as principais estratégias em Psicologia Organizacional e do Trabalho no desenvolvimento de pessoas.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

É nítido que em escala mundial os transtornos emocionais vêm aumentando cada vez mais e tomando grande espaço na vida das pessoas. Segundo Bauman (2001), a sociedade vem se transformando e buscando cada vez mais lucros e a indústria tem o objetivo de atrair os consumidores e concretizar o imediatismo. Assim, não apenas as relações de consumo se tornam imediatistas, líquidas e supérfluas, mas as relações interpessoais também são afetadas.

Devem ser considerados na satisfação do cargo, quais sejam, os Fatores Higiênicos – salário, ambiente empresarial, política da empresa, oportunidades de crescimento, relação dos superiores com os demais colaboradores, benefícios sociais – e os Motivacionais – reconhecimento pelo trabalho exercido, crescimento profissional, autorrealização, liberdade de decisão na realização das atividades, uso pleno de habilidades pessoais. Herzberg (2018).

Os estudos mostram que praticando esses pilares será satisfatório para desenvolver pessoas com melhor engajamento profissional. Deverá ser aplicado desde a entrada do colaborador na empresa e durante o período permanente. Segundo Nigre (2018) “Grande parte das Instituições, principalmente aquelas que visam o crescimento e o sucesso, optam por captar e desenvolver líderes carismáticos, que desenvolvem a cultura organizacional aproximando o time e, inevitavelmente, acabam por obter maior admiração e acolhimento de seus liderados.”

Lembrando que o ser humano é movido a motivação diária do seu cotidiano, um bom gestor terá que mover sua equipe para sucesso e desenvolvimento.

Vale destacar que as pessoas se conectam com aquilo que acreditam e “copiam” comportamentos. Conhece a Teoria dos Neurônios Espelho? Foi uma descoberta por acaso, uma das maiores descobertas do século XX, realizada por um grupo de neurocientistas na Universidade de Parma, na Itália. Com esta descoberta foi possível entender a razão pela qual “o sorriso é contagioso”, assim como a tristeza, o bocejo. E essas células cerebrais se mostraram essenciais no aprendizado de atitudes e ações. Logo, ser um bom exemplo é a uma ótima forma de “contagiar” a sua equipe. (PEBMED, Nigre, 2018)

Segundo Rothmann e Cooper (2017), A Psicologia Organizacional e do Trabalho nas instituições terá um grande trabalho desde o início do colaborador na seleção e recrutamento do cargo, cada indivíduo tem sua diferença, como, traços de personalidade para cada perfil de função. A diversidade inclui a mistura de muitas dimensões que torna as pessoas únicas e diferente.

O Psicólogo Organizacional e do trabalho identificara a funcionalidade individual e do grupo, visando buscar o problema da situação, trabalham para desenvolver pessoas e grupos para contribuir no desenvolvimento da organização conforme é proposto para equipe. Dentre outros funcionamentos que Psicólogo contribui na Organização.

Sabemos que todas tecnologias e maquinas são essenciais nas instituições, mas é dispensável o ser humano, ele faz tudo acontecer e funcionar, planejam, opera, consertam e cuidam do lugar de trabalho.

A psicologia organizacional trabalha exatamente nisso, utilizando técnicas que beneficiam os funcionários. Ela possibilita que haja uma postura favorável para todos, tanto dos talentos entre si (inclusive gestores, líderes e liderados) quanto dos trabalhadores com valores da organização. Como resultado, existe a prosperidade da empresa e de seus profissionais. (Meu mundo RH. 2020.).

O psicólogo trabalhara com problemas interpessoais nas organizações, afim de melhorar o relacionamento entre a equipe. Ficara por dentro do planejamento de toda organização para ajudar no que for necessário com intuito do bem-estar, custos e a produtividade.

## **1.6 METODOLOGIA DO ESTUDO**

Este estudo se classifica como descritivo, por buscar tornar mais explícito os conceitos, ideias e identificar um objeto de estudo que possa ser alvo de outras pesquisas. É uma pesquisa “bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 2002, p.41).

A pesquisa será baseada em pesquisa bibliográfica em material já existente, retirados de livros e artigos científicos. “Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.” Muitos estudos são feitos com essa abordagem de pesquisa bibliográfica, afim de resolver algum problema encontrado na literatura. (GIL, 2002, p.44)

Serão usados Artigos científicos, Google Acadêmico, Biblioteca Digital, Livros relacionados ao tema, do acervo da biblioteca do Centro Universitário Atenas.

## 2 EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

O trabalho em equipe é desafiador, as mudanças no mundo do trabalho e das pessoas estão interligadas. Esse mundo nos instiga a trabalhar com o horizonte da qualidade, sempre atravessado pelos processos de flexibilização, de instabilidade, de questionamento permanente, de inserção digital em uma sociedade complexa, interativa, globalizada e interconectada. (MARQUES, 2011).

Na construção de equipes o dinamismo do relacionamento humano e deste com o mundo que o cerca, cria novas paisagens e cenários, estabelecendo relevos e desvios em novo território, pleno de devires que são potencialmente energias que se conjugam para motivar as ações do time em formação, através de constantes reformulações” (MARQUES, 2011, p. 375).

Nesse cenário, a equipe vai buscar novos caminhos para trabalhar o que antes não era previsto. Dos diálogos entre o grupo, surgem novas ideias e dúvidas que antes não era falado, com isso vão se interagindo e criando laços necessários para o trabalho em equipe. (MARQUES, 2011)

Assim, a equipe constitui-se como um terreno aberto, disposto a abarcar novos olhares, aproximações e distanciamentos de ideias e relacionamentos, tanto no interior do grupo como no ambiente organizacional que o sustenta (MARQUES, 2011, p. 375). A Psicologia Organizacional aplica os conhecimentos produzidos pela Psicologia, visando melhorar processos relativos às organizações, assim como contribuir para que os ambientes de trabalho sejam locais mais humanizados (BERTOLDI, 2013 p.19).

Durante toda a história da humanidade, vivemos em equipes para realizar algum tipo trabalho, como por exemplo, equipe de amigos, escola, famílias e outros. No ambiente organizacional não é diferente, também vamos conviver com equipes e desenvolvermos tarefas, levando em consideração o trabalho em equipe ser muito valorizado pela organização, sendo melhor que o trabalho individual.

“As empresas demandam conhecimentos diferenciados para o atingimento dos resultados desejados, o que leva a formação de equipes formadas por pessoas que se complementam nos diferentes espaços organizacionais.” (DREHER e et al.)

Hoje as organizações querem tudo na mesma hora, diante disto, elas procuram pessoas engajadas. “Qualidade, produtividade, rapidez nas informações e eficiência na execução das tarefas são fatores vitais para as empresas manterem-se competitivas no mercado.” (DREHER e et al.) Visto ser o trabalho em equipe a melhor alternativa para alcançar este objetivo.

Em tempo de capitalismo as organizações precisam de pessoas proativas, com pensamento global e que interajam com a equipe. Com a evolução da tecnologia, o mundo cada dia exige mais, e nas organizações não é diferente, pois as organizações estão preocupadas com as pessoas e o que elas geram de resultados.

Por muito tempo não se falava em equipes nas organizações, mas elas sempre existiram, por exemplo, equipes de processos e qualidade, administrativos, marketing, etc. Podemos destacar o conceito de grupo e equipe:

Segundo Machado e Rodrigues (2014) (apud, Soto 2008) “grupo pode ser definido como um conjunto de pessoas com um objetivo, finalidade ou meta em comum”.

Machado e Rodrigues (2014) (apud Kinicki e Kreitner 2006) descrevem grupo como “duas ou mais pessoas interagindo mais livremente com normas e objetivos partilhados em uma identidade comum”.

Machado e Rodrigues (2014) (apud Kinicki e Kreitner (2006) “equipe é um pequeno grupo com habilidades complementares que se responsabiliza por abordagem, objetivos e metas comuns”.

Segundo Spector (2014) “. Toda equipe é um grupo, mas nem todos os grupos são equipes. Um grupo consiste em pessoas que trabalham juntas, mas podem realizar seu trabalho sem as outras.” Já a equipe deve estar interligada para conseguir um trabalho com eficácia.

As equipes altamente eficazes ou de alto desempenho, são compostas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros; tem um claro sentido de propósito em relação ao seu trabalho; são eficazes comunicadores dentro e fora da equipe; certificam-se que todos na equipe estão envolvidos nas decisões do grupo; e seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho (DREHER e et all. apud WELLINS; BYHAM e WILSON, 1994. p. 10)

Em uma equipe de alto desempenho os propósitos são claros quanto a visão, missão e meta. O clima tende a ser informal e confortável; há participação; os colaboradores ouvem uns aos outros com atenção;(DREHER e et al.) conectam entre si, é compartilhado conhecimento e quando tem alguma divergência são resolvidas educadamente. As tarefas são definidas entre a equipe, opiniões são compartilhadas e ouvidas.

As equipes estão baseando seus desenvolvimentos com uma única visão, “desenvolvem suas relações através de uma comunicação aberta, fortalecem a confiança e o respeito mútuo entre seus membros, a liderança é compartilhada, seus procedimentos de trabalho são eficazes”. (DREHER e et al. Apud Carvalhal e Ferreira 2001). Leva em consideração sempre a opinião diferente e o pensamento individual. E para que isso seja possível, também vale ressaltar o apoio que a equipe deverá receber na sua atuação, como treinamento adequado, feedbacks sobre sua atuação e desempenho em geral. “A infraestrutura deve apoiar os membros e reforçar os comportamentos que levam a altos níveis de desempenho. A administração deve dispor os recursos necessários para a realização do trabalho.” (DREHER e et all.)



### 3 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

As pessoas que trabalham para uma grande organização, quase certamente passará por algum tipo de programa de treinamento formal. Mesmo uma pessoa com formação universitária precisa de orientação extra para a maioria dos trabalhos, mesmo os trabalhos mais simples exigem treinamento. “O treinamento deve ensinar por que algo seja feito e não apenas como algo deve ser feito. “ (SPECTOR, 2012)

Também é considerado o desenvolvimento da equipe, onde certamente o colaborador será inserido para fazer o trabalho, no qual é um processo dinâmico. A maioria das equipes são um processo de constante mudança. No entanto, mesmo que a equipe nunca alcance a estabilidade, a maioria evolui com um padrão comum.

O desenvolvimento da equipe é uma forma de desenvolver novos valores, novas atitudes, novos comportamentos. Pode ser aplicado simultaneamente para grupos estabelecidos que precisam melhorar sua funcionalidade e produtividade, como novos grupos que precisam atender às necessidades emergentes na organização. (DREHER e et al. Apud Guerra 2002)

“O treinamento e desenvolvimento das equipes devem ser sistemáticos e envolve quatro elementos: indução e socialização” (Objetivo claro da aprendizagem, cultura e transmissão de segurança para os colaboradores que realmente estão fazendo um trabalho de valor para a organização), trabalho conjunto (Colaboradores que queiram trabalhar sozinho, a organização deverá mostrar a eficácia e produtividade do trabalho em equipe), “feedback (o feedback e a instrução oferecidos as pessoas devem ser criteriosos, proveitosos e em tempo real); acompanhamento responsável (é um acompanhamento sistemático e está relacionado com o feedback recebido).” (DREHER e et al Drucker 1997)

É importante entender que o trabalho em equipe planejado e elaborado irá diminuir gastos e aumentar a produtividade da empresa, por isso é sempre procurado talentos para a demanda. Na medida que é positivo o trabalho em equipe o desafio da empresa é fazer atuar. “É importante conhecer as dimensões de uma equipe eficaz com alto desempenho e a maneira de tornar funcional tais dimensões em um plano de ação. “ (DREHER e et al. PARKER, 1994).

Para desenvolver uma equipe de alto desempenho foram apresentados estudos recentes que identificaram alguns antecedentes fundamentais para

o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, como por exemplo, empoderar os membros das equipes (LIBOREIRO E coll. apud SEIBERT; WANG; COURTRIGHT, 2011), criar padrões de comunicação com foco na qualidade, compartilhamento de conhecimento e solução de conflitos (LIBOREIRO E coll. apud PENTLAND, 2012). As pesquisas recentes mostram também como a aceitação de crítica, o feedback sincero e incentivo a discordância saudável (LIBOREIRO E coll. apud FERRAZZI, 2012) podem influenciar na formação de equipes de alto desempenho (LIBOREIRO E coll. apud GRATTON; ERICKSON, 2007). Em relação aos líderes, destacam-se a necessidade de identificar e selecionar as pessoas certas, treinar, disponibilizar sistemas e estruturas adequados de trabalho, e promover comunicação clara voltada para a cooperação.

O grupo tem características de transmitir conhecimentos uns entre os outros ou de corrigir falhas rapidamente, levando em consideração aprendizagem individuais de cada um. (LIBOREIRO E coll. apud ROBBINS; FINLEY, 1997).

As equipes melhoram o desempenho consideravelmente quando realizam tarefas complexas, ou seja, são desafiadas e assim atuam no processamento de informações e geração de conhecimento. (LIBOREIRO E coll. apud DeChurch e Mesmer-Magnus 2018).

Podemos concluir a diferença entre treinamento e desenvolvimento. Treinamento tem o objetivo de aperfeiçoar o desempenho atual “e desenvolvimento tem como objetivo adicional proporcionar oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.” (BORELLI, 2015. p. 241)

Visto que existem vários treinamento e desenvolvimento eficazes, a análise que o gestor tem dos seus treinandos poderá impactar no trabalho promovendo novos conhecimentos, novas habilidades de aprendizagem ou atitudes, que alteram o comportamento. Essa visão trabalhará juntamente com os recursos humanos visando os objetivos conforme exposto acima. (BORELLI, 2015. p. 243)

Algumas atitudes que a gestão de pessoas poderá trabalhar com os liderados na elaboração desses objetivos.

Atitude Positiva: “requer ação, atuação e protagonismo, tem um efeito mais profundo, muito além de um simples semblante alegre ou do pensamento positivo, que, simplesmente não realizam e não transformam.” (BORELLI, 2015 p. 244)

Atitude positiva de liderança: “Situações desafiadoras, colaboradores “difíceis”, reestruturações mal compreendidas e mudanças inesperadas em diversas

áreas são todos os fatores que podem levar o gestor a desenvolver uma atitude negativa.”

No universo corporativo, acontecimento e condição como esses podem obstar as iniciativas de produção fazendo com que a pessoa não tenha visão de futuro e caia no modo automático, apenas meros executores de tarefas.

Os subordinados procuram líderes que demonstrem confiança genuína e entusiástica na capacidade dos outros, que reforcem a vontade de cada um, que proporcionem os meios para alcançar os fins e que demonstrem otimismo em relação ao futuro. Eles desejam líderes que permaneçam entusiasmados a despeito dos obstáculos e recuos. Nos dias incertos do presente, há uma carência urgente de líderes que têm uma abordagem positiva, confiante, certa de sua capacidade, tanto para a vida, quanto para os negócios. (BORELLI apud KOUZES; POSNER, 2008, p. 136)

A atitude positiva é a inspiração para assertiva onde não deixa pensamentos negativos e pessimistas entrarem como atraente. Uma atitude positiva libera o senso de oportunidade do líder, que é a habilidade de identificar condições favoráveis, mesmo em cenários adversos. Os liderados necessitam da atitude positiva do líder para sentirem confiança e engajamento com o propósito. (BORELLI, 2015. p. 245)

Para isso nos dizeres do Borelli (2015). Seja para superar uma situação desafiadora, seja para atingir objetivos complexos, o líder eficaz consegue mobilizar os colaboradores por meio dos seguintes componentes apresentados a seguir.

- Energia positiva: capacidade de agir vigorosamente em direção a um objetivo positivo, entusiasmo.
- Pensamentos e ações positivas: investimento de tempo para pensar e agir em busca de algo que possa contribuir positivamente, em vez de perder tempo reclamando ou lamentando. Olhar para possibilidades.
- Comunicação positiva: para ajudar os liderados a se sentirem parte da equipe que supera desafios e formar alianças duradouras.

Nos dias atuais onde a mudança é incerta, os líderes são o primeiro acesso dos seus liderados, com isso é importante assumir um papel de confiança e positiva, portanto, esta representatividade é cada vez mais necessário para organização.

O líder é muito fundamental em todas as instituições, pois o mesmo dirige, determina, treina e avalia o desempenho da equipe para que as metas sejam obtidas, é o grande influenciador da equipe e quando consegue ser uma equipe de alta performance, será moderador e serão compartilhadas as obrigações através de treinamento.

Acrescentar o conhecimento de cada pessoa significa atuar com seus pontos fortes, “apenas desta forma o desempenho será bom, porém até que atinja o grau maior é necessário muito interesse, treinamento e estudo do método” (BORELLI,2015). A organização precisa de colaboradores produtivos, com potencial que atenda a demanda da mesma, “considerado que o desempenho da equipe é avaliado pela eficiência com que seus componentes conseguem obter as finalidades e quanto mais conhecimento” (BORELLI,2015) e habilidade sua equipe será mais produtiva.

O líder será orientador das metas, onde a equipe devera andar e acompanhar o desempenho conforme políticas da empresa. “As metas é o resultado que a instituição espera que a equipe atinja, é a quantificação do trabalho em equipe e a análise do desempenho desta” (BORELLI,2015). É necessário a equipe estar sempre alinhados e conscientes desta obrigação e conter conhecimentos fundamentais para execução.

#### 4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Segundo Bertoldi (2013) A Psicologia Organizacional e do Trabalho se preocupa com as pessoas no trabalho, buscando auxiliar as organizações para obterem melhores ambientes, bem-estar e saúde mental dos seus colaboradores.

Os estudos mostram que os trabalhadores necessitam de reconhecimento no que fazem, se sentir importante na sua tarefa executada para ter motivação. É necessário que haja gratificação por parte do trabalhador em executar o que é proposto pela organização. “O trabalho causa “mal-estar” quando proporciona valores que não são compartilhados pelos trabalhadores ou quando se toleram práticas desrespeitosas, injustas e desonestas. (BRITO et al, 2015, p.122).

A relação entre os colegas deverá ser respeitosa e honesta para garantir um bom relacionamento no trabalho. A organização também deve garantir o bem-estar dos colaboradores, autonomia e segurança. “Todas essas demandas influenciam o comprometimento do trabalhador com seu trabalho e estão diretamente relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações.” (BRITO et al, 2015, p.122). Na atualidade, estratégias de gestão de pessoas são um desafio na organização, valorizar, dar sentido ao trabalho, com isso fazer o trabalhador se sentir valorizado e comprometer ao trabalho garantindo resultado para empresa. (BRITO et al, 2015, p.122).

Podemos falar um pouco mais sobre motivação que hoje é um ponto que se destaca no desenvolvimento de pessoas nas organizações. A motivação é subjetiva, cada indivíduo tem sua percepção, o que vai receber em troca, o que realmente faz ele está motivado para executar o que é exposto. Por exemplo, dinheiro, reconhecimento, prestígio ou qualquer outro fator.” A qualidade, quantidade e trabalho são realmente trocados por salários e prêmios, mas o que realmente motiva os funcionários, está ligado àquilo que caracteriza o conteúdo do trabalho”(PINHEIRO, 2016). Se o indivíduo gosta da atividade desempenhada, como está sendo feito, é importante observar.

Pinheiro (2016) no seu artigo afirma que “a psicologia da motivação é tremendamente complexa e, de fato, o que se desvendou com algum grau de certeza é muito pouco”. Pelo o simples fato de que o ser humano é subjetivo, uma atividade que faz bem para um, o outro não se senti bem, cada um tem seu jeito único de ser, por isso há essa complexidade para trabalhar o desenvolvimento de pessoas.

“A motivação para o trabalho surge de uma interação entre os motivos internos dos indivíduos, recompensa pessoal, e os estímulos do ambiente, que são recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, remuneração (PINHEIRO, 2016).” Podemos destacar alguns reforçadores para motivação individual.

E o ponto chave de tudo na Organização, para desenvolver, melhorar e motivar, é a comunicação, “pensar a comunicação de empresas exige pensar as relações de força e de coerção que integram as formas de gestão e organização do trabalho e, conseqüentemente, os conflitos e as contradições (REBECHI e FIGARO, 2013). Hoje podemos ter o privilégio do trabalhador ter voz dentro da organização para ajudar na melhor performance da empresa.

“Comunicar bem não é, isoladamente, ser capaz de transmitir ou receber bem as informações de diversas fontes e tipos” (MARTINS, 2013). Comunicar é troca de conhecimento, comunicação não é somente por palavras, é pela as emoções, ideias, instruções, mensagem escrita ou corporal. “O público é capaz de perceber, pelo discurso falado, o comportamento e as opiniões que constituem os reais valores de um interlocutor e de seu papel naquela ocasião” (MARTINS, 2013). O que o indivíduo quer passar para seu público, qual seu papel diante daquela comunicação, isso vai refletir na sua comunicação.

O ser humano é cheio de descobertas e individualidade, para o seu desenvolvimento precisamos trabalhar sua comunicação e motivação, com isso melhorar e fazer com que a equipe cresça e fortaleça o vínculo.

Portanto a segurança psicológica é um grande fator observado que levam equipes para o alto desempenhos. “A segurança psicológica é definida como a segurança que os membros da equipe demonstram quando pretendem expor suas ideias ou suas limitações no grande grupo” (Ratzke 2021 apud Steffen).

Com isso membros da equipe recebera suporte social, independente da hierarquia o profissional não será punido ou culpado por algo que cometeu, porque a equipe ajudara no que for necessário tornando o erro em aprendizagem. (RATZKE, 2021)

Nos dizeres do autor Ratzke 2021 apud Steffen, ele vai citar quatro aspectos que a segurança psicológica se manifesta:

1. Segurança de se expressar: quando os membros sentem que podem se manifestar e questionar.

2. Segurança em interagir: quando os membros sentem que podem pedir ajuda e dar e receber feedback e encorajam seus colegas para fazerem o mesmo.
3. Segurança em aprender: quando os membros sentem que podem perguntar, contribuir com inovação, se arriscar e aprender com os demais.
4. Segurança em pertencer: quando os membros se sentem apoiados, valorizados, sem que ninguém os prejudique.

Para obter a segurança psicológica deverá ser trabalhado diariamente, não é acontecido de forma repentina. Por exemplo, por meio de reuniões estruturadas, feedbacks, reunião de pre-mortem e leitor de temperatura.

É importante olhar para o sujeito “os fatores subjetivos e psicológicos das pessoas, entendendo cada indivíduo como um todo, como um ser íntegro, que não traz para o trabalho somente suas necessidades profissionais.” É muito importante entender sua equipe e trabalhar no melhor formato, o que será aplicado em uma equipe, talvez não faça sentido para sua equipe, por subjetividade das pessoas, o líder terá a necessidade de conhecer e entender seus liderados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou explicar sobre a utilização de métodos para desenvolver equipes de alta performance com algumas estratégias na Psicologia Organizacional e do trabalho.

É notório perceber que hoje as pessoas estão vivendo em um mundo imediatistas, buscando responder tudo na hora e no automático, esquecendo que estão lidando com humanos e não somente com máquinas.

Durante a pesquisa entendemos que o ser humano precisa de motivação e reforço positivo para continuar na caminhada como é citado no corpo do trabalho... Devem ser considerados na satisfação do cargo, quais sejam, os Fatores Higiênicos – salário, ambiente empresarial, política da empresa, oportunidades de crescimento, relação dos superiores com os demais colaboradores, benefícios sociais – e os Motivacionais – reconhecimento pelo trabalho exercido, crescimento profissional, autorrealização, liberdade de decisão na realização das atividades, uso pleno de habilidades pessoais.

Através das pesquisas foi possível entender que para uma equipe chegar no seu alto desenvolvimento precisará estar interligada no seu objetivo enquanto equipe, no ambiente de trabalho e com as pessoas. Por isso abordamos estratégias durante o trabalho para desenvolver antes, durante e depois; conforme abordado acima, pessoas estão caindo no automático e esquecendo sua essência de lidar com pessoas.

Por fim, identificamos a importância da Psicologia Organizacional e do trabalho atuar no desenvolvimento da equipe, porque ela visara o capital humano para o crescimento da empresa. E no crescimento pessoal de cada colaborador e a saúde mental. Trabalhara com gestores e líderes para levar sua equipe para alto desenvolvimento sem esquecer sua real principalidade o humano.



## REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. Disponível em: <https://farofafilosofica.files.wordpress.com/2016/10/modernidade-liquida-zygmunt-bauman.pdf>. Acesso em: 24 de out. de 2021.
- BERTOLDI, Alexandra D. **Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Indaial- SC, UNIASSELVI, 2013. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=16337>. Acesso em: 3 de nov. de 2021.
- BORELLI, Verena Alice et al. As Contribuições das Pessoas com Deficiência para a Aprendizagem Organizacional. In: **XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Susana-Neumann/publication/323864995\\_Aprendizagem\\_Organizacional\\_Transgeracional\\_Estudo\\_em\\_um\\_Restaurante\\_Familiar/links/5b5a0199458515c4b249f788/Aprendizagem-Organizacional-Transgeracional-Estudo-em-um-Restaurante-Familiar.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Susana-Neumann/publication/323864995_Aprendizagem_Organizacional_Transgeracional_Estudo_em_um_Restaurante_Familiar/links/5b5a0199458515c4b249f788/Aprendizagem-Organizacional-Transgeracional-Estudo-em-um-Restaurante-Familiar.pdf). Acesso em: 02 de jan. de 2022.
- BURCHARD, B. **O poder da alta performance**: Os hábitos que tornam as pessoas extraordinárias. Canadá: Sapiens Editorial, 30 maio. 2020. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/x50nxn8>. Acesso em: 3 de nov. de 2021
- BRITO, S. et al. **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: COMUNICAÇÃO, INOVAÇÃO E LIDERANÇA**. Edição ampliada e revisada. Bauru, SP: Célia, 2015. Disponível em: <https://www.faac.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Especializacao/EstrategiasCompetitivasdeMercadoComunicacao,InovacaoeLideranca/estrategiascompetitivas---edicao-2.pdf>. Acesso em: 3 de nov. de 2021.
- DELFINO, Douglas. et al. Formação de Equipe de Alta Performance em Projetos. São Paulo, p. 1-17, ago. 2013. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=Forma%C3%A7%C3%A3o+de+Equipe+de+Alta+Performance+em+Projetos+douglas+d&btnG](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Forma%C3%A7%C3%A3o+de+Equipe+de+Alta+Performance+em+Projetos+douglas+d&btnG). Acesso em: 16 de out. de 2021
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://home.ufam.edu.br/salomao/Tecnicas%20de%20Pesquisa%20em%20Economia/Textos%20de%20apoio/GIL,%20Antonio%20Carlos%20-%20Como%20elaborar%20projetos%20de%20pesquisa.pdf>. Acesso em: 24 de out. de 2021.
- LIBOREIRO, Karla Rocha; BORGES Renata Simões Guimarães e. Gestão de Equipes de Alto Desempenho: Abordagens e Discussões Recentes. **Gestão e Regionalidade**, v. 34, n. 102, p. 1-18, dez. 2018. Disponível em: [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/4316](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/4316). Acesso em: 16 de out. de 2021.

MACHADO, Beatriz Ribeiro et al. **Equipes autogerenciáveis: a autonomia como fator para aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários.** 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/13620108.pdf>. Acesso em: 20 de nov. de 2021.

MARQUES, J. C. **Trabalho de equipe: a teoria na prática para um gerenciamento eficaz.** *Psico*, v. 42, n. 3, p. 372-382, out. 2011. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/9915>. Acesso em: 23 de out. de 2021

MARTINS, M. T. M. C. **Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna.** *ORGANICOM*, v. 10, n. 19, p. 194-208, dez. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139203>. Acesso em: 7 de nov. de 2021.

NIGRE, André Luis. **Gestão comportamental e o desenvolvimento de equipes de alta performance.** *PEBMED*, 2018. Disponível em: <https://pebmed.com.br/gestao-comportamental-e-o-desenvolvimento-de-equipes-de-alta-performance/>. Acesso em: 25 de set. de 2021

PINHEIRO, A. L. M. **A relação entre liderança e motivação de equipes.** Dissertação (Administração) – UNIFACS Universidade Salvador, p. 1-110, Salvador, 2016. Disponível em: <https://tede.unifacs.br/handle/tede/542>. Acesso em: 7 de nov. de 2021.

REBECHI, C. N; FIGARO, R. **A Comunicação no Mundo do Trabalho e a Comunicação da Organização: Duas Dimensões Distintas.** *ANIMUS - Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, v. 12, n. 24, p. 1-21, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/animus/article/view/10811>. Acesso em: 7 de nov. de 2021.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=smhaDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 06 de nov. de 2021

SANTOS, Virgílio. **Entendendo sobre equipes: O que é uma equipe? FM2S Educação e Consultoria.** Campinas-SP, 10 mai. 2018. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/entendendo-sobre-equipes-o-que-uma-equipe/>. Acesso em: 24 de out. de 2021

VEJA **a importância da psicologia organizacional para sua empresa.** *Meu mundo RH*, 2020. Disponível em: <https://blog.vb.com.br/psicologia-organizacional/>. Acesso em: 25 de set. de 2021