



# **Apostila do Curso** **DESENVOLVENDO** **EQUIPES**

Pedro Paulo Murce Meneses

**Junho/2016**

## SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>3</b>
<b>Unidade I. Caracterização e processos das equipes de trabalho.....</b>	<b>5</b>
Desenvolvimento e equipes de trabalho: conceitos básicos.....	5
Estágios de desenvolvimento de equipes de trabalho.....	9
Desempenho e efetividade das equipes de trabalho.....	11
<b>Unidade II. O papel do líder no desenvolvimento da equipe.....</b>	<b>14</b>
Atribuições e responsabilidades dos líderes e gestores de equipes.....	14
Atribuições dos líderes na formação de equipes de trabalho.....	15
Atribuições dos líderes na resolução de conflitos nas equipes de trabalho.....	18
Atribuições dos líderes no monitoramento do desempenho das equipes.....	21
<b>Unidade III. Plano de desenvolvimento da equipe.....</b>	<b>25</b>
<b>Referências.....</b>	<b>32</b>

## INTRODUÇÃO

Neste curso, abordaremos uma temática recorrente no mundo corporativo, principalmente em razão da crença de executivos e de gestores de que o assunto provê respostas apropriadas, ágeis e flexíveis, para as demandas organizacionais em um mundo marcado pela imprevisibilidade. Trataremos do desenvolvimento de equipes, um tema típico da gestão de pessoas que, apesar de objetivado e praticado nas organizações irrestritamente, nem sempre é suficiente e adequadamente debatido. O tópico ainda não está consolidado na academia, de forma que sua introdução nas organizações nem sempre garante aqueles benefícios que vislumbramos quando de um contato mais superficial com o tema.

Seja como for, assumimos desde já a premissa de que o desenvolvimento de equipes de trabalho é de fato de suma importância para o desempenho das organizações e respectivas unidades e processos de trabalho, sobretudo para a produtividade, a satisfação e o bem-estar dos indivíduos. Mas, para que assim seja, devemos aprofundar algumas discussões a respeito do assunto, para que juntos, como líderes, gestores, aspirantes a estas funções ou funcionários que algum dia integrarão equipes de trabalho, possamos tirar o máximo de proveito de tal instrumento de gestão, evitando seu uso despropositado e inconsequente e, assim, o descrédito desse instrumento.

Gradualmente, estudaremos algumas características básicas das equipes de trabalho enquanto modo de organização produtiva recomendado para determinados contextos, e assim nos tornaremos capazes de responder a algumas questões básicas sobre o assunto: Por que estudar grupos e equipes de trabalho? O que diferencia um grupo de uma equipe de trabalho? Que elementos afetam o rendimento de grupos e equipes de trabalho? Como se dão os estágios de desenvolvimento das equipes de trabalho? O que determina a efetividade de uma equipe de trabalho? Nesta parte do conteúdo, disposta na **Unidade I – Caracterização e processos das equipes de trabalho**, as discussões são mais teóricas do que práticas, em razão de considerarmos que tais elementos são fundamentais para que avancemos na trilha de aprendizagem estabelecida.

Em seguida, e em uma perspectiva ainda teórica, mas desta vez um pouco mais aplicada, trataremos da relação entre líderes e liderados, dos papéis e expectativas associados a cada um destes atores e de como esse processo de interação humana pode ser aperfeiçoado a partir de uma série de iniciativas de trabalho que incidem tanto sobre os membros das equipes de trabalho quanto no contexto de trabalho a que estes estão sujeitos em suas unidades de trabalho e respectivas organizações. Como planejar as atividades

das equipes de trabalho? De que forma se pode intervir na resolução de conflitos entre os integrantes das equipes de trabalho? Como os líderes devem se comportar técnica e comportamentalmente a fim de maximizar os resultados das equipes de trabalho? Ao longo da **Unidade II – O papel do líder no desenvolvimento da equipe**, buscaremos juntos responder a essas questões.

Por fim, na Unidade III do curso, debateremos algumas estratégias gerenciais de planejamento, monitoramento, avaliação e revisão de programas e ações de desenvolvimento de equipes. A partir de todos os demais conteúdos até então abordados no curso, seremos capazes de estabelecer cursos de ação com vistas à efetividade das equipes de trabalho que lideramos ou de que fazemos parte. Na **Unidade III – Plano de desenvolvimento da equipe**, tentaremos uma abordagem mais prática dos conteúdos trabalhados anteriormente a partir de alguns questionamentos de fundo, entre os quais: que ações de aprendizagem formal e informal podem ser utilizadas no desenvolvimento das equipes de trabalho? Quais ações são mais ou menos apropriadas para o desenvolvimento dos aspectos técnicos e humanos notados nas equipes? Como planejar, monitorar e avaliar o desenvolvimento das equipes de trabalho?

Os conteúdos destas três unidades foram estruturados para que a jornada de aprendizagem permita que, aos poucos, avancemos no assunto até que alcancemos o objetivo final proposto: sermos capazes de formular, implementar, monitorar e avaliar ações de desenvolvimento de equipes de trabalho. Didaticamente, as atividades foram delineadas também nesse sentido. Iniciaremos as discussões com uma abordagem mais teórica dos conteúdos e então seguiremos com ações mais práticas, mais aplicadas, que exigirão de todos nós reflexão e ação sobre nossas próprias realidades de trabalho.

Em suma, o curso foi elaborado para que todos se sintam confortáveis com o estudo dos temas propostos, mas ao mesmo tempo desafiados e estimulados a aprender novos conteúdos, conceitos, modelos, teorias e metodologias de trabalho. Mesmo para aqueles que já atuam como líderes e gestores ou têm alguma experiência mais formal de aprendizagem no assunto, o curso será ainda de grande valia, pois nos instigará a uma reflexão que extrapola os tratamentos convencionais da temática do desenvolvimento de equipes de trabalho.

Esperamos que o curso seja útil para todos vocês!

## UNIDADE I

### CARACTERIZAÇÃO E PROCESSOS DA EQUIPE DE TRABALHO

Ao final desta Unidade, esperamos que você seja capaz de:

- Definir os conceitos de desenvolvimento e de aprendizagem humana;
- Identificar características das equipes de trabalho enquanto unidade de desempenho;
- Caracterizar os estágios de desenvolvimento das equipes de trabalho; e
- Especificar os aspectos que interferem na efetividade das equipes de trabalho.

#### Desenvolvimento e equipes de trabalho: conceitos básicos

Antes de seguirmos com os conteúdos mais aplicados deste curso, precisamos ter em mente alguns fundamentos teórico-conceituais a respeito da temática do desenvolvimento de equipes. Para tanto, vamos decompor a expressão em questão e, por ora, tratar primeiramente da questão do desenvolvimento e, em seguida, das equipes de trabalho. Após isso, discutiremos o que então compreendemos por desenvolvimento de equipes.

Já parou para refletir sobre o significado do vocábulo desenvolvimento? Provavelmente, prestamos atenção nessa palavra pela primeira vez quando pequenos, em alguma aula de ciências ou de biologia. Com o passar do tempo, acabamos por incorporar o termo em nossas conversas, mesmo que nem sempre saibamos precisar seu significado. Se você já consultou algum dicionário, observou que desenvolvimento é definido como ato ou efeito de desenvolver, crescimento ou expansão gradual, passagem gradual de um estágio inferior a outro mais aperfeiçoado, adiantamento, progresso, extensão, prolongamento e amplitude.

A partir daí, diversos campos do conhecimento produziram, diante de seus próprios desafios teóricos e aplicados, inúmeras definições a respeito do assunto. Abordaremos aquelas adotadas comumente no campo da gestão de pessoas, por ser esta a seara de produção e disseminação das metodologias e ferramentas gerenciais utilizadas no mundo corporativo. Especialmente, é útil a nós o que a psicologia organizacional tem a dizer a respeito do assunto, por suas importantes contribuições para a compreensão do fenômeno da aprendizagem humana em organizações e no trabalho.

Se quiser se aprofundar nos conteúdos deste material didático, sugerimos uma incursão nas seguintes obras, fruto do trabalho de uma equipe que, liderada por pesquisadores da Universidade de Brasília e de outras tantas instituições de ensino renomadas, tem se dedicado ao estudo de temáticas de suma relevância para o mundo das organizações. A propósito, estas obras foram utilizadas na produção deste próprio material.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. *O trabalho e as organizações*: Atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho*: Um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. 616 p.



A **aprendizagem humana**, fenômeno recorrentemente estudado por psicólogos organizacionais, geralmente, é compreendida como de fundamental importância para o desempenho das organizações e suas respectivas unidades de trabalho e indivíduos. Você já deve ter escutado o quanto são valiosos a qualificação, as competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários. Para as organizações, as contribuições da psicologia organizacional apoiam o gerenciamento eficaz e eficiente dos investimentos feitos em programas e ações de capacitação e de desenvolvimento.

Se antes o desenvolvimento, pelo menos conforme nos dizem os dicionários formais, foi caracterizado como um processo no qual os indivíduos avançam estágio por estágio, fase por fase, agora o definimos como um serviço ou um produto que as organizações ofertam para seus funcionários com a intenção de qualificá-los para o trabalho. Essas duas perspectivas – processo e produto – são tratadas pelos psicólogos organizacionais quando o tema é aprendizagem.

Enquanto processo, a aprendizagem é compreendida como uma mudança duradoura de comportamento não resultante de maturação biológica, mas sim da interação do indivíduo com o ambiente (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2002). Desenvolvimento, portanto, pelo menos para esses estudiosos, é o efeito, em termos cognitivo (pensamento), afetivo (emoções) e psicomotor (movimentos), desse processo de aprendizagem. Já na perspectiva do produto, o desenvolvimento se refere a um conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que as organizações propiciam aos seus funcionários, mas sem direcioná-lo para um alvo específico, como geralmente se nota em ações de treinamento e de educação corporativa, estas alinhadas com objetivos organizacionais e setoriais (VARGAS; ABBAD, 2006).

E qual a relação disso tudo com o tema central do nosso curso? Seguiremos avançando na construção dessa resposta ao longo desta Unidade. Mas tenha clara, por ora, a seguinte mensagem: **desenvolvimento exige compreender que toda e qualquer experiência laboral, inclusive aquela observada no contexto de grupos, é uma oportunidade de aprendizagem que, independentemente dos resultados que podem proporcionar para as organizações, processos e unidades de trabalho, contribui para o crescimento cognitivo, afetivo e psicomotor de todos os envolvidos, sejam esses os funcionários integrantes das equipes de trabalho ou suas lideranças e gestores.**

E o vocábulo **equipe**, o que significa para você? Outra palavra que escutamos com frequência no mundo corporativo, mas que nem sempre nos é clara. Funcionários que trabalham próximos, juntos, necessariamente formam uma equipe? Que critérios você usa para distinguir um grupo de pessoas trabalhando juntas de uma equipe de trabalho? Novamente, recorreremos à psicologia organizacional para tratar do assunto, visto que é neste campo que as poucas iniciativas nacionais de estudo e pesquisa em curso se notam.

Antes, porém, falaremos sobre **grupo de trabalho**, geralmente definido como um conjunto de duas ou mais pessoas, mas ainda pequeno o suficiente para que os membros se conheçam, e que, para atingir objetivos compartilhados, necessitam interagir por algum tempo e aceitar de algum modo um conjunto de normas elaboradas pelo próprio grupo (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004). Oito funcionárias de uma loja especializada na venda de sapatos femininos então formam um grupo? Bem, é um grupo pequeno composto por oito funcionários; que têm de aceitar a norma de que o atendimento aos clientes se dará de modo sequencial, independentemente de a funcionária da vez conseguir ou não efetivar a venda; e que comungam do objetivo de prestar um bom serviço aos clientes da loja, pois o sucesso da empresa é garantia de emprego.

Estaríamos corretos se chamássemos esse grupo de oito funcionários de uma equipe de trabalho? Vamos trocar de exemplo e refletir a respeito. Suponha que você trabalhe em uma unidade responsável pelo processamento da folha de pagamento dos servidores de uma organização pública. E que outros três colegas, que inclusive estão próximas fisicamente de você, fazem exatamente aquilo que lhe é atribuído. E então, você faz parte de um grupo de trabalho? Pelo que vimos antes, a resposta é sim. Mas podemos dizer que você trabalha em equipe? A resposta agora seria não. E por quê?

Equipes de trabalho têm características mais difíceis talvez de serem especificadas de modo claro, de forma que contrastá-las com aquilo que define um grupo pode ser de grande valia. Se em um grupo os esforços são individuais, as responsabilidades são atreladas aos resultados individuais e os objetivos de trabalho são individuais, nas equipes temos o contrário: o esforço é coletivo, a responsabilidade é associada a resultados globais e os objetivos de trabalho são compartilhados (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004).

É por isso que nem o grupo de vendedoras, nem o grupo de funcionários do setor de pagamento podem ser caracterizados como equipes de trabalho, apenas como grupos. Em ambos os casos, os indivíduos não precisam integrar esforços para que logrem êxito em suas tarefas. Cada vendedora realiza sua tarefa e busca atingir suas próprias metas no trato individual com os clientes da loja, maximizando, assim, suas comissões, um tipo de incentivo salarial praticado nesse contexto de trabalho; da mesma forma, cada funcionária desempenha sozinha as operações necessárias ao controle e à execução do pagamento dos demais colegas da organização, ciente de que erros resultarão em advertências individualizadas.

Mas e se tivéssemos diante de um conjunto de seis de pessoas responsáveis pela elaboração de um plano anual de capacitação para determinado órgão público, isto é, uma espécie de documento que rege o investimento financeiro de organizações diversas em programas e ações de educação corporativa? Neste caso, o esforço é coletivo, ou seja, exige dos funcionários a execução de atividades e tarefas diferentes, mas interdependentes, de modo que a qualidade do trabalho de um colega afeta substancialmente a qualidade do trabalho do seguinte. Por mais que as tarefas até possam ser executadas por apenas um funcionário, fato é que o sucesso na elaboração do plano é objetivo comum deste conjunto de pessoas, que será responsabilizado, elogiado ou penalizado em razão deste resultado final. Por mais que um funcionário tenha executado perfeitamente suas atividades, o que vale neste caso é o produto final, fruto do trabalho colaborativo de todo o conjunto. Aqui sim teríamos uma equipe de trabalho.



Mesmo que na prática nem sempre seja fácil distinguir grupos e equipes de trabalho, e mais ainda prever quando as equipes são mais recomendadas do que os grupos, lembre-se do seguinte: **equipes de trabalho são unidades de desempenho compostas por poucos indivíduos que, conforme normas técnicas e comportamentais próprias, executam atividades e tarefas que exigem algum tipo de interação com vistas à realização de algum objetivo maior, que não poderia ser alcançado mediante esforço individual.**

Chegamos a algumas definições e agora você pode juntá-las na expressão que constitui tema central deste curso a distância – desenvolvimento de equipes. Então, o que você agora entende pelo termo? Vamos tentar fazer isso juntos? Antes vamos retomar aqueles destaques sobre um e outro vocábulo: desenvolvimento remete à ideia de que toda e qualquer experiência laboral é uma oportunidade de aprendizagem capaz de contribuir para o crescimento cognitivo, afetivo e psicomotor dos indivíduos; equipes são grupos pequenos de pessoas que executam atividades de modo interdependente em busca de objetivos compartilhados, sendo responsabilizadas por isso conjuntamente.

**Desenvolvimento de equipes, a partir disso, poderia ser assim definido: a provisão de experiências de aprendizagem que, com vistas ao crescimento cognitivo, afetivo e psicomotor dos funcionários, contribua para a realização de objetivos maiores a partir de esforço coletivo interdependente.** Isso quer dizer que nossa tarefa é oportunizar essas experiências para os integrantes de nossas equipes; sem desconsiderar o papel dos integrantes dessas unidades de desempenho em relação à gestão de suas próprias trajetórias profissionais e de aprendizagem, temos que a atuação das lideranças é de fundamental importância para o desempenho e a efetividade das equipes de trabalho. E isso nos leva a outros assuntos relevantes para que enfim possamos discutir como as equipes e o seu desenvolvimento podem ser gerenciados. Vamos continuar?

## Estágios de desenvolvimento de equipes de trabalho

Conhecer os estágios de desenvolvimento que atravessam as equipes de trabalho permite com que os gestores possam intervir precisa e oportunamente em uma série de aspectos, como veremos adiante, importantes para a efetividade dessas unidades de desempenho. Formação, conflito, normatização, desempenho e desintegração constituem os estágios pelos quais, nesta ou em outra ordem qualquer, as equipes vez e outra poderão passar (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004).

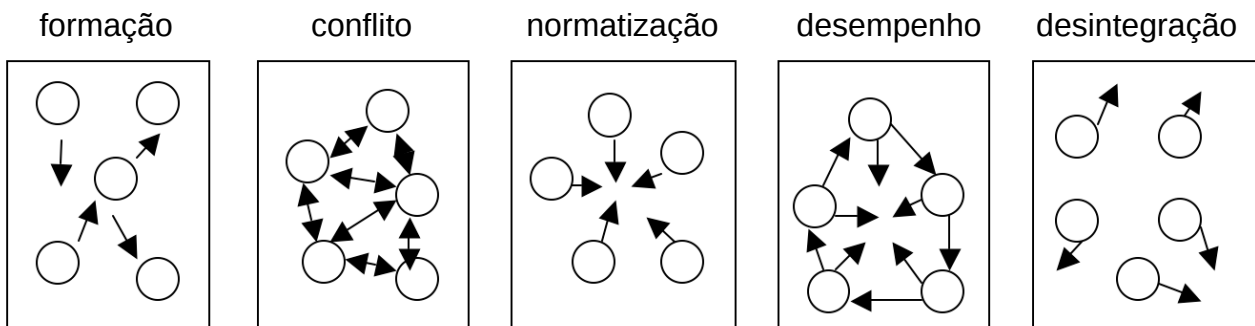
Ainda que a formação das equipes seja precedida pela identificação de objetivos de trabalho que demandem a execução de tarefas e atividades interdependentes, na formação de uma equipe de trabalho, para os citados autores, tenderá a prevalecer a incerteza acerca dos papéis de cada membro, das normas técnicas e comportamentais e dos métodos de trabalho. Esta é uma fase de aproximação, na qual colegas procurarão se conhecer melhor e, sob a liderança de um gestor, definir como o trabalho da equipe será planejado, executado, monitorado e avaliado. Os gestores deverão, nesse estágio, conduzir estas atividades de planejamento, atuando como facilitadores; por mais que compita a ele a formalização de planos de trabalho, é importante ter em mente que a participação ativa de todos os membros é fundamental para a efetividade do desempenho da equipe.

Na segunda etapa, a tônica é o conflito, que aqui não deve ser compreendido como disfuncional. Os integrantes, ainda que antes tenham pactuado juntos objetivos, normas e métodos de trabalho, poderão começar a questionar as decisões da equipe na medida em que o trabalho avança. Se pensarmos que as combinações anteriores foram feitas em razão de suposições, de projeções, de expectativas, então é de se esperar que os conflitos emergem nesse momento. Talvez não sejamos assim tão racionais a ponto de conseguirmos prever o futuro com tamanha certeza. Antes os gestores atuaram na condução do planejamento do trabalho da equipe, agora deverão agir como negociadores, juízes, árbitros, o que exigirá o domínio de competências não somente técnicas, mas, sobretudo, comportamentais, as quais permitirão a eles manobrar fontes diversas de poder com vistas a influenciar positivamente o comportamento dos integrantes e da equipe.

Se os conflitos forem sanados, ou melhor, compreendidos e tratados por todos como experiências de aprendizagem, então chegará a etapa da normatização, na qual os membros da equipe tenderão a se identificar uns com os outros, inclusive aceitando de bom grado a liderança dos gestores e tudo o mais que tiver sido alvo de diálogo anteriormente. Essa aceitação das regras do jogo levará ao estágio do desempenho da equipe, no qual os integrantes estarão concentrados, ainda que de modo oscilante, na realização de suas atividades e tarefas. Nesses dois momentos do desenvolvimento das equipes, aos gestores caberá fornecer as orientações necessárias, técnicas e comportamentais, para que a produtividade da equipe mantenha-se no patamar compatível com a realização dos objetivos e das metas antes negociados. Além de competências técnicas e comportamentais, os gestores deverão atuar politicamente no contexto da organização a fim de obter o suporte e os recursos necessários ao desempenho da equipe.

Concluídos os objetivos de trabalho inicialmente combinados, as equipes poderão se desintegrar ou mesmo reiniciar este ciclo com um novo planejamento. A extinção da equipe será o estágio final caso ela tenha sido formada com vistas à realização de um

projeto específico de trabalho que não mais será continuado na organização. A renovação será o caso quando novos projetos forem idealizados ou mesmo quando os objetivos e os esforços da equipe se orientarem por processos ou programas mais estáveis de trabalho. Neste caso, provavelmente, um novo ciclo será iniciado com a revisão dos planos de trabalho que orientaram o desempenho da equipe anteriormente. Aos gestores caberá aproveitar as lições aprendidas e, então, novamente conduzir os trabalhos de planejamento.



Fonte: Albuquerque e Puente-Palácios (2004, p. 374).

Como estamos no campo de gestão de pessoas, marcado por inúmeras prescrições e receitas, e considerando o público-alvo deste curso, vale frisar o seguinte: **por mais que estudemos métodos e técnicas gerenciais úteis ao desenvolvimento das equipes de trabalho, na prática, muito do que se faz tende a emergir naturalmente da própria dinâmica organizacional. Até podemos nos preparar para lidar com o porvir, um tópico central do processo de formação de administradores e gestores, mas fato é que muitas situações nas organizações são imprevisíveis ou não acontecem conforme nossas expectativas racionais, de modo que precisamos reconhecer que a colaboração, a coparticipação, a coprodução e a cooperação são também muito valiosas.**

## Desempenho e efetividade das equipes de trabalho

Estamos nos aproximando do final desta primeira unidade do curso, e logo partiremos para o estudo mais aplicado do desenvolvimento de equipes de trabalho e da gestão deste processo e unidade de desempenho. Antes, porém, temos de discutir outro ponto – o **desempenho e a efetividade das equipes de trabalho**. Já percebeu que os termos produtividade, comportamento, desempenho, eficácia e eficiência em muitos casos são usados como sinônimos no mundo corporativo? Já refletiu sobre como isso pode confundir o gestor e os membros de uma equipe de trabalho? Tentaremos simplificar essa discussão e evidenciar o que devemos focalizar por ora.

Geralmente no campo da gestão de pessoas, o **desempenho** é avaliado a partir de dois tipos principais de medidas: as comportamentais e as de produtividade (BOHLANDER;

SNELL, 2010). As primeiras, às vezes chamadas de medidas subjetivas, fazem referência àqueles conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser explicitamente observados e que, claro, têm alguma relação com os objetivos de trabalho. A iniciativa, por exemplo, ou a disposição para iniciar o próprio trabalho sem que seja necessário algum tipo de comando ou ordem superior, é um exemplo de atitude (elemento disposicional) que revela certo tipo de comportamento exigido no mundo corporativo, podendo ser avaliado por colegas, superiores e pares, além do próprio indivíduo. Já as medidas de produtividade dizem respeito a evidências concretas sobre o trabalho executado pelo indivíduo ou grupo, abarcando geralmente critérios de eficácia e eficiência. A quantidade de atendimentos ao público realizados por hora de trabalho e o número de reclamações dos funcionários de uma organização atendidos por determinada unidade de trabalho são exemplos desse tipo de evidência material de desempenho.

Na psicologia organizacional, o desempenho remete ao comportamento dos indivíduos, ou à expressão de conhecimentos, habilidades e atitudes orientada por objetivos de trabalho; já a produtividade ou o resultado é o efeito do comportamento dos indivíduos que se nota na realização daqueles objetivos de trabalho (BENDASSOLLI, 2012).

Tais medidas de desempenho são muito importantes para que as equipes de trabalho e respectivos integrantes possam ser, de alguma forma, assistidos e apoiados. Por mais que alguns tipos de medidas sejam mais apropriados do que outros a depender da natureza e da complexidade do trabalho em questão, fato é que ambas favorecem a gestão do processo de trabalho das equipes, permitindo intervenções ao longo dos ciclos de desempenho considerados ou mesmo dos estágios de desenvolvimento das equipes.

Mas será que essas medidas de desempenho são suficientes para que atestemos a qualidade do trabalho das equipes? As equipes e os integrantes podem comportar-se e produzir resultados ou prestar serviços conforme o necessário, mas isso seria garantia de êxito, no final das contas?

Pensemos numa situação hipotética: os integrantes de uma equipe acreditam (atitude: componente cognitivo) que a cordialidade no trato com os clientes é fundamental para um atendimento de qualidade. Além disso, dominam uma série de técnicas de atendimento ao cliente por terem participado de inúmeros treinamentos sobre este assunto. E mesmo assim os clientes continuam reclamando do péssimo atendimento prestado pela equipe. Talvez os funcionários estejam chateados com o estilo controlador e autoritário adotado pelas chefias, e isso esteja repercutindo na relação com os clientes. Notou o que está em jogo aqui?

**Efetividade**, podemos assim dizer, diz respeito aos resultados experimentados pelos diversos públicos-alvo e clientes que se relacionam com as organizações, seus grupos e equipes de trabalho e respectivos integrantes. Em outras palavras, podemos associar efetividade, de alguma forma, ao impacto do trabalho da equipe percebido por atores e grupos diversos da organização e do contexto em que esta se insere, entre funcionários, clientes, cidadãos, fornecedores, parceiros etc.

Isso aponta para a importância de se considerar também as impressões e opiniões desses públicos externos, além dos próprios integrantes da equipe de trabalho. E, também, para a necessidade de se reconhecer, como ficou evidente no exemplo, que a efetividade de uma equipe de trabalho é condicionada por elementos desses próprios contextos. De que adianta uma equipe altamente qualificada, motivada e comprometida com os objetivos a ela designados se os líderes e gestores, as organizações ou o meio ambiente dificultam o trabalho? Atenção, gestores e futuros gestores, o papel de vocês enquanto elemento provedor de apoio técnico e comportamental e de negociador de melhores condições de trabalho é extremamente valioso para a efetividade de suas equipes de trabalho.

**Para encerrarmos a presente Unidade**, que tal articularmos tudo que discutimos até este ponto? A intenção, além de sumarizar os conteúdos abordados, é a de mais uma vez destacar a importância das lideranças e gestores na gestão do desempenho e do desempenho e efetividade de suas equipes de trabalho.

A partir de tudo que vimos, vamos concluir então com o seguinte: **o desenvolvimento das equipes de trabalho demanda oportunidades de aprendizagem compatíveis com o estágio de desenvolvimento em curso, com os objetivos, normas e métodos de trabalho adotados e com as características dos próprios integrantes e de seus contextos de trabalho, que favoreçam o desempenho e a efetividade do trabalho em equipe. Aos líderes e gestores compete, assim, planejar as ações da equipe de trabalho com a participação direta de seus integrantes, coordenar tecnicamente as atividades, apoiar comportamentalmente os membros, monitorar e avaliar o desempenho e a efetividade da equipe de trabalho, provendo, sempre que necessário, as condições e os recursos necessários ao êxito do trabalho.**

## UNIDADE II

### O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Ao final desta Unidade, esperamos que você seja capaz de:

- Relacionar as atribuições e responsabilidade dos líderes e gestores de equipes de trabalho;
- Especificar os papéis das lideranças no processo de formação das equipes de trabalho;
- Descrever os papéis das lideranças na resolução de conflitos entre os integrantes das equipes de trabalho;
- Caracterizar os papéis das lideranças no monitoramento do desempenho das equipes.

#### Atribuições e responsabilidades dos líderes e gestores de equipes

Agora que já discutimos os elementos que fundamentam o processo de desenvolvimento de equipes de trabalho, podemos seguir com questões mais práticas. A ideia, a partir desse ponto, é tratar de assuntos que possam orientar o desempenho das lideranças no âmbito de equipes de trabalho. Antes de começar, uma questão: você se lembra do que discutimos antes sobre as atribuições e as responsabilidades dos líderes na gestão dessas unidades especiais de desempenho? Lembremos, então, o que a eles compete:

- 1) Conduzir as atividades de planejamento da equipe de trabalho contando com a participação ativa de todos os seus membros;
- 2) Intervir nos conflitos entre os membros da equipe de trabalho, de modo a fazê-los compreender tais situações como oportunidades de aprendizagem e crescimento;
- 3) Prover as orientações necessárias, técnicas e comportamentais, para que o desempenho e a efetividade da equipe atinja o patamar compatível com a realização dos objetivos e das metas antes negociados;
- 4) Revisar a estrutura de trabalho das equipes sempre que necessário ou quando os objetivos inicialmente estabelecidos forem cumpridos.

O propósito da seção anterior não era o de especificar tais atribuições, mas acabamos tocando nestes pontos. Que tal aprofundarmos nossa discussão? Se pudéssemos resumir esses quatro itens, algo como isso seria possível: **aos líderes e gestores compete planejar, monitorar, avaliar e retroalimentar o trabalho colaborativo dos integrantes da equipe, favorecendo seu desempenho a partir da provisão de suporte técnico e**

**comportamental de modo que toda e qualquer experiência pode ser compreendida como uma fonte de aprendizagem e crescimento.** Soa um tanto vago ou abstrato isso? Parece algum texto de autoajuda, não? Faremos, pois, com que pareça mais técnico isso tudo.

No contexto de uma equipe de trabalho, a liderança pode emergir naturalmente ou ser designada pela organização a partir de uma razão específica, tal como o cargo ocupado, o exercício de alguma função gerencial, a experiência no trabalho ou o tempo de organização, por exemplo. Seja qual for a via de acesso utilizada para alcançar esse *status*, fato é que a liderança da equipe é uma entre várias estratégias que podem ser adotadas na gestão de equipes de trabalho; outros instrumentos seriam a seleção, a construção e o treinamento dos membros das equipes e a estruturação dos métodos de trabalho (PUENTE-PALÁCIOS; GONZALES-ROMÁ, 2013).

Nas orientações que seguem, é considerada a possibilidade de que as lideranças ou mesmo os gestores organizacionais operem cada uma dessas estratégias, pois se assume que tal intervenção pode facilitar os processos da equipe de desenvolvimento das competências de se trabalhar em equipe, de coordenação de atividades de trabalho, de resolução de conflitos interpessoais e de comunicação efetiva entre seus membros. Em outras palavras, assume-se que, pelo menos do ponto de vista gerencial, os processos da equipe de trabalho, e conseqüentemente a atuação das lideranças ou gestores, são fundamentais nas tentativas de conciliação de aspectos relativos às tarefas, ao trabalho, aos membros e à equipe que se fazem necessárias na gestão destas unidades de desempenho. Saber como gerenciar tais processos é de grande valia para gestores e futuros gestores, portanto.

### Atribuições dos líderes na formação de equipes de trabalho


Começaremos o diálogo tratando **das atribuições das lideranças e gestores na formação das equipes**, primeiro estágio de desenvolvimento desse tipo especial de grupo de trabalho. Planejamento é o termo da vez e, no campo da gestão de pessoas, tal ação deve ser orientada por objetivos mais amplos que demandem esforço coletivo de um conjunto pequeno de funcionários, cada qual dotado de competências complementares. Em termos práticos, é preciso estabelecer formalmente tais objetivos, mesmo que após esse estágio inicial de formação eles possam ser mais bem especificados ou até revisados e modificados por seus membros.

Para tanto, conhecer o planejamento de sua organização é pré-requisito. Conforme manuais de gestão de pessoas e de organizações, destes planos constam os objetivos maiores que guiam o desempenho de toda e qualquer organização. No caso de organi-



zações públicas, os objetivos costumam ser apresentados em um documento geralmente denominado de plano de desenvolvimento institucional. Trata-se de documentos elaborados pelas principais lideranças da instituição a partir de uma série de análises ambientais e organizacionais. Esses documentos especificam a missão e a visão da organização, bem como os objetivos e resultados que serão perseguidos em um período de tempo por suas diversas unidades de trabalho a partir de ações coordenadas. Veja adiante um exemplo retirado do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade de Brasília, que trata de um objetivo e respectivas estratégias de realização que orientam o Decanato de Gestão de Pessoas entre 2014 e 2017.

Objetivo	Estratégias
<p>Capacitar e desenvolver servidores em gestão universitária</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Plano de Desenvolvimento Profissional Individual alinhado às áreas de gestão universitária.</li> <li>• Promover ações que possibilitem o desenvolvimento profissional dos servidores.</li> <li>• Implantar a Escola de Gestão Universitária.</li> <li>• Estimular o desenvolvimento de competências necessárias ao ingresso de servidores técnico-administrativos no mestrado e doutorado.</li> </ul>



Percebeu como este guia organizacional pode estimular o trabalho em equipe na organização? Imagine, por exemplo, que a implantação da Escola de Gestão Universitária e mesmo a promoção de ações que possibilitem o desenvolvimento profissional dos servidores sejam empreendimentos de larga escala e altíssima complexidade que tornem favorável a criação de equipes de trabalho. Seja como for, é preciso que fique claro para você que os planos de uma organização são de suma importância na formação de equipes de trabalho, pois seus conteúdos acabam por justificar a formação dessas unidades de desempenho; do contrário, tais estratégias poderão ser questionadas.

E agora, o que fazemos? Com o objetivo claro, precisamos especificá-lo um pouco mais até que tenhamos uma ideia mais precisa sobre como ele será de fato realizado. Que atividades ou processos precisarão ser desempenhados para que se tenha êxito na implantação da Escola de Gestão Universitária da Universidade de Brasília? Para quem estuda a temática da educação corporativa ou das universidades corporativas, é fato que a estruturação da Escola de Gestão Universitária exige, como ilustra Barely (2002), a composição de currículos que agreguem o processo de desenvolvimento de competências em



eixos básicos (necessárias para todos os servidores), transversais (necessárias para unidades organizacionais diversas) e específicos (necessárias para unidades organizacionais pontuais).

Tecnicamente, a composição desses currículos demandará um grande esforço de mapeamento e diagnóstico dessas competências básicas, transversais e específicas. E este trabalho certamente exigirá a composição de equipes de trabalho, visto que jamais poderia ser realizado por um ou mais indivíduos atuando independentemente; elaborar um plano de mapeamento e diagnóstico de competências, realizar diagnósticos organizacionais, de tarefas e individuais, criar instrumentos de coleta de dados, realizar entrevistas, realizar *surveys*, aplicar técnicas de análise qualitativa e quantitativa de dados e elaborar relatórios são algumas das muitas atividades que deverão ser realizadas.

Agora que temos pelo menos um objetivo mais específico e alguma certeza de que ele só pode ser atingido pelo esforço coletivo de algumas pessoas com perfis diferenciados, podemos passar à seleção dos integrantes da equipe. Lembre-se disso: em atividades de seleção de pessoas, a regra é que o processo somente pode ser iniciado após a descrição e a especificação do cargo vacante, o que exige a explicitação de atribuições, responsabilidades e requisitos de investidura (e.g., BOHLANDER; SNELL, 2010).

Após a definição das atividades técnicas exigidas das equipes, será mais fácil para o gestor ou líder delinear as características que os integrantes da equipe de trabalho precisarão reunir, de modo complementar, para que o objetivo antes especificado possa ser alcançado. Nesse sentido, seria preciso também atentar para a disposição dos membros da equipe para trabalhar em equipe. Neste caso, as características poderiam ser assim enunciadas: colaborar tecnicamente com a realização do trabalho de colegas da equipe; incentivar os colegas da equipe de trabalho a comprometerem-se com os objetivos designados; compartilhar com os colegas conhecimentos e experiências úteis ao desenvolvimento da equipe; dispor-se a resolver conflitos com os colegas de trabalho; dispor-se a receber *feedbacks* técnicos e comportamentais dos colegas e lideranças da equipe de trabalho.

Diante dessas definições, o processo de seleção pode então ser iniciado. Como não há prescrição própria acerca da seleção de pessoas no contexto de equipes de trabalho (PUENTE-PALÁCIOS; GONZALES-ROMÁ, 2013), sugere-se que o leitor consulte alguma obra didática de gestão de pessoas, qualquer uma; logo você perceberá que as receitas, os métodos e as técnicas de seleção são bem parecidos.

Caso queira entender mais sobre seleção de pessoas, vale consultar as seguintes obras:

- PASSOS, A. E. V. M.; CARVALHO, I. M. V.; SARAIVA, S. B. C. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- FAISSAL, R. Atração e seleção de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.



Formada a equipe que especificarão os currículos de desenvolvimento de competência da Escola de Gestão Universitária da Universidade de Brasília, é preciso algum tempo para que as pessoas se conheçam e, assim, iniciem o processo, formal ou informal, de elaboração de normas, regras e procedimentos técnicos e comportamentais de trabalho que conduzirão a dinâmica da equipe. Novamente, os gestores ou as lideranças podem atuar no sentido de facilitar este processo, tendo em vista que eventualmente os conflitos, resultado direto das incertezas e indefinições típicas dos estágios mais iniciais do desenvolvimento de equipes de trabalho, emergirão, podendo afetar negativamente o desempenho das atividades previstas e mesmo comprometer a realização dos objetivos negociados.

### Atribuições dos líderes na resolução de conflitos nas equipes de trabalho

Nessa nova etapa em que os **conflitos** são a tônica, lideranças e gestores terão de assumir o papel de negociador. Por mais que cada membro tenha sido escolhido em razão de alguns atributos supostamente benéficos para o trabalho técnico e colaborativo da equipe, as interações determinarão o quanto esses atributos poderão ser expressos individual e coletivamente. É preciso lembrar que os integrantes das equipes são indivíduos, cada qual dotado de um conjunto singular de valores, atitudes, motivações etc., e que justamente por isso tenderão a emergir jogos de poder. Colegas de trabalho com maior expertise no tema central do trabalho designado à equipe, por exemplo, poderão fazer uso desse atributo para convencer os demais sobre divisões de tarefas, cronogramas e prazos, instrumentos de trabalho, responsáveis etc.

Até que a coesão e a identificação dos membros tenham sido alcançadas na equipe de trabalho, lideranças e gestores poderão lançar mão de algumas estratégias, como indicam Puente-Palácios e Gonzales-Romá (2013): intervenção em processos-chave da equipe, desenvolvimento de lideranças e treinamento de equipe. Tais estratégias não são compartimentadas, podendo ser utilizadas coordenadamente, como descrito adiante.

Sobre a **intervenção em processos-chave**, as lideranças deverão atuar favorecendo a análise e a reflexão individual e coletiva de aspectos como a comunicação, os comportamentos, as relações e os próprios conflitos. A melhor maneira de se fazer isso dependerá da dinâmica da própria equipe e da organização. Seja como for, a partir de reuniões de trabalho, sessões de *feedbacks*, comunicados etc., as lideranças deverão estar dispostas a interagir com indivíduos diferentes a fim de conciliar objetivos e aspirações com as demandas de trabalho exigidas.

Como aponta Albuquerque e Puente-Palácios (2014), líder é aquele que, em um determinado momento, melhor reflete as aspirações dos membros da equipe. Nesse sentido, as evidências apontam para a necessidade de as lideranças estabelecerem com suas equipes uma relação horizontalizada, que favoreça a proximidade de seus comportamentos das expectativas dos integrantes das equipes (BARBOSA, 2006).

Assim, ainda que as obras didáticas sobre liderança cite uma variedade de escolas, teorias e estilos que podem orientar a atuação dos interessados nesse sentido, é clara a relevância das competências comportamentais das lideranças. E isso nos coloca um desafio: se como líderes precisamos ajudar as equipes a analisarem e a refletirem sobre seus próprios processos-chave, antes precisamos refletir sobre nós mesmos. Até que ponto estamos mesmo dispostos a favorecer tal dinâmica de trabalho, a escutar os outros, a considerar opiniões e pontos de vista diferentes, a decidir em conjunto, a dar e a receber *feedbacks* e por aí vai? Até podemos reunir as habilidades e os conhecimentos técnicos necessários, mas somos também capazes de atuar comportamentalmente em prol da efetividade de nossas equipes? E mais, estamos dispostos a ceder a liderança para algum outro integrante com maior capacidade de refletir as aspirações da equipe, mesmo que não seja o mais qualificado para a tarefa ou que ele não tenha sido formalmente designado para a função?

E isso nos leva ao **desenvolvimento das lideranças** em equipes. São vários os cursos à disposição no mercado e mesmo nas organizações. Mas, como vimos, desenvolvimento é uma ação mais ampla, que captura eventos formais e também informais de aprendizagem e que visa ao crescimento dos indivíduos do ponto de vista cognitivo, afetivo e também psicomotor. Em outras palavras, um curso sobre lideranças pode ser útil para a parte cognitiva ou técnica do trabalho. Nele o funcionário poderá conhecer as rotinas de planejamento do trabalho em equipe, por exemplo, mas não aprenderá a se comportar de maneira ajustada em cada cenário possível. Nesse caso, a aprendizagem informal, vivencial, que se faz notar no dia a dia de cada funcionário, em suas relações com pares, chefias e subordinados, pode ser um tanto mais útil. Mas, para isso, claro, é preciso que tais oportunidades sejam percebidas como tal pelos interessados em crescer.

Já ouviu o termo **coaching**? Esse empreendimento, geralmente praticado de maneira informal por aspirantes e líderes que juntos decidem compartilhar expertises, experiências e desafios, certos de que essas transações serão benéficas para ambos os lados e respectivas organizações, tem sido cada vez mais observado no mundo corporativo, principalmente, diante da constatação frequente de que treinamentos nem sempre são apropriados para tratar questões de fundo comportamental. Trata-se de uma ferramenta gerencial que auxilia os integrantes de uma equipe a potencializar seus próprios desempenhos individuais e coletivos a partir de reflexões sobre conteúdos técnicos e comportamentais transacionados nessas unidades (CLUTTERBUCK, 2007).

Se nos treinamentos os líderes aprenderão métodos e técnicas importantes para a gestão de equipes de trabalho, as ações de desenvolvimento lhes permitirão experimentar, sob orientação da área de gestão de pessoas ou mesmo de colegas mais experientes e reconhecidos no ambiente de trabalho, situações reais nas quais aquelas competências técnicas, combinadas com outras de natureza comportamental, serão exigidas. Integradas, tais ações constituem um leque mais apropriado de ações de desenvolvimento das lideranças nas organizações. Resta saber até que ponto esta é a compreensão das organizações acerca do tópico; não é rara a constatação de que as organizações e as unidades de recursos humanos restringem a formação das lideranças aos seus aspectos técnicos.

Repare que o material que você está lendo agora é uma tentativa mais técnica de contribuir com o seu desenvolvimento, seja você um líder, um gestor ou um aspirante a estas funções. Claro que este curso é só uma pequena parte de uma trajetória mais longa e mais ampla. E se você decidir de fato que os conteúdos aqui são relevantes para sua vivência profissional e, assim, quiser continuar investindo em você próprio? E se você, depois de uma reflexão, descobrir que é preciso seguir aprendendo? E se essa aprendizagem exigir de você, sobretudo, mudanças de natureza comportamental, afetiva? O que fará nesse sentido? Será que sua organização lhe oferece outras vias nesse sentido?

Importante notar que o mesmo pode ser aplicado no **treinamento dos demais membros das equipes**. Em alguns casos, estes treinamentos podem focalizar os aspectos cognitivos necessários à execução adequada das tarefas designadas. Em outros, podem ser focados os aspectos comportamentais necessários à interação satisfatória entre os integrantes da equipe. São as observações efetuadas pelos próprios integrantes e lideranças que determinarão as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das equipes de trabalho.

Além de os treinamentos focalizarem o lado técnico ou humano do trabalho, outra questão relevante a ser considerada trata do nível desta entrega, a qual pode ser feita

para indivíduos ou para a equipe como um todo. Às vezes, por mais que o desempenho da equipe seja fruto de atividades interdependentes, é necessário que os treinamentos sejam aplicados individualmente. Em outras situações, podem ser entregues para a equipe.

O mais provável é que as ações de aprendizagem focadas em aspectos cognitivos das tarefas sejam destinadas ao indivíduo da equipe, visto que cada integrante desempenha uma atividade específica, singular, por mais articulada que seja com as demais praticadas na unidade. Se a tarefa é altamente especializada, então essa talvez seja a via mais apropriada. Claro que treinamentos focados em questões técnicas também podem ser entregues para equipes, mas neste caso a tendência é que as ações sejam mais superficiais, menos complexas, pois nem todo conhecimento é exigido em profundidade de todos os membros das equipes.

Já as ações direcionadas para competências comportamentais tendem a ser entregues para a equipe como um todo, pois a questão aqui é tratar de aspectos atitudinais, motivacionais etc. que emergem das interações entre as pessoas. Até pode ser que isso seja tratado com o envio de um integrante para um evento de desenvolvimento qualquer, mas fato é que as interações proporcionadas neste evento falharão em se aproximar da dinâmica real de trabalho do profissional, deixando, em muitos casos, de serem efetivas.

Em suma, essas estratégias de intervenção nos processos-chaves das equipes e na aprendizagem de seus integrantes podem minimizar os conflitos típicos do desenvolvimento das equipes e favorecer o avanço sobre os estágios de normatização e de desempenho, nos quais, diante da identificação entre os membros da unidade e da aceitação das lideranças, o foco recai sobre o desempenho propriamente dito.

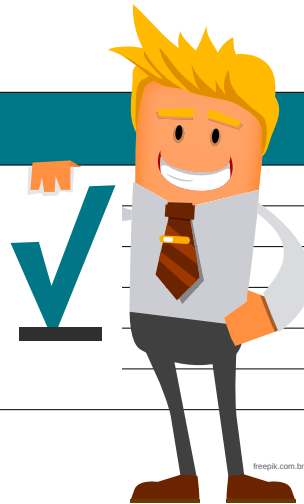
### Atribuições dos líderes no monitoramento do desempenho das equipes

Neste momento, deve-se partir da premissa de que **o desempenho variará ao longo do tempo em razão de uma série de aspectos individuais e contextuais**, de forma que às lideranças competirá o monitoramento, a avaliação e a revisão do trabalho da equipe. Registros, *feedbacks* e reestruturação do trabalho passam a ser as alternativas de gestão mais apropriadas nesse sentido.

Antes de qualquer intervenção, é preciso que os líderes e gestores tenham dados e informações em mãos. Já foi dito que o foco da observação é o desempenho das equipes, de maneira que os **registros** podem considerar os principais incidentes notados ao longo de um período qualquer. Imagine que você precisa dar um *feedback* para um colega de sua equipe de trabalho. Caso não tenha registrado de alguma forma aquilo que lhe chamou a

atenção, quanto maior o intervalo entre o fato e o diálogo, maior a chance de esquecimento. Alguma vez leu ou ouviu algo sobre a técnica dos incidentes críticos? Trata-se de um registro livre de acontecimentos relativos ao trabalho, que assumem criticidade por impactarem positiva ou negativamente no desempenho de indivíduos e grupos. Veja um exemplo de formulário que você e sua equipe podem adotar nesse sentido e, assim, facilitar as sessões de *feedbacks*.

REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS POSITIVOS E NEGATIVOS	
Quem estava envolvido?	
Quando aconteceu?	
Onde aconteceu?	
O que aconteceu?	
Por que aconteceu?	
Que impacto teve?	



Fonte: adaptado de Peixoto e Caetano (2013, p. 538).

Mas os registros, como apontado, são livres, e assim os incidentes chamarão mais ou menos a atenção a depender da interpretação dos eventos pelos gestores e líderes. Em algumas situações, diálogos sobre tais registros podem resultar em mais conflitos, justamente por tratarem de um único ponto de vista sobre uma determinada situação. Por tal motivo, esta ferramenta gerencial deve ser adotada por todos os integrantes das equipes de trabalho, para que assim sejam reduzidos vieses tais como a benevolência e a severidade, por exemplo.

Independentemente de como a ferramenta seja utilizada na equipe de trabalho, é muito importante frisar que não se trata de um instrumento de poder a ser utilizado para beneficiar ou prejudicar as pessoas, e sim de uma ferramenta de gestão útil ao crescimento e ao desenvolvimento das equipes de trabalho, cujo desempenho, em grande medida, depende mais de elementos situacionais do que das próprias competências dos indivíduos. Muitas pesquisas na área de aprendizagem nas organizações concluem que os fatores psicossociais, aqueles notados nas relações humanas estabelecidas entre as pessoas, são importantes preditores de desempenho no trabalho.

Dito de outro modo, tem-se que geralmente as explicações para o sucesso ou o fracasso do trabalho nas organizações, sem, claro, desprestigiar a qualificação técnica dos funcionários, podem ser encontradas no ambiente no qual estão inseridas as pessoas. E isso coloca em xeque a atuação das lideranças e dos gestores de equipes de trabalho, visto que é competência destes a manutenção de um ambiente favorável ao desempenho, não somente do ponto de vista técnico e material, mas, sobretudo, comportamental.

De posse do registro dos incidentes críticos, **sessões de *feedbacks*** podem ser conduzidas para que os quadros sejam tratados antes que o desempenho da equipe seja seriamente comprometido. Ainda que tal tarefa seja competência das lideranças e dos gestores, é muito importante que todos os membros das equipes aprendam a lidar com o assunto. Como um dos processos que compõe um sistema de comunicação organizacional, *feedback* refere-se à capacidade de alguém emitir, receber e aceitar opiniões, críticas e sugestões sobre alguma ação pessoal ou profissional (BRASIL, 2013).

Isso significa que se trata de uma habilidade que pode ser aprendida. Não à toa que os *feedbacks* são conteúdos abordados em grande parte das ações de treinamento e desenvolvimento gerencial. O foco do corrente texto não é treinar você em tal habilidade, mas algumas dicas nesse sentido talvez sejam úteis (NICOL; MACFARLANE-DICK, 2016):

- 1) Inicie as sessões clarificando o que significa um bom desempenho no trabalho e relembrando os pactos firmados pela equipe nesse sentido;
- 2) Facilite o desenvolvimento da capacidade de reflexão dos integrantes da equipe a partir da análise individual e coletiva dos incidentes registrados;
- 3) A partir das reflexões coletivas e de seus próprios registros, forneça informações precisas sobre a qualidade do trabalho desenvolvido pela equipe e respectivos antecedentes e consequências;
- 4) Encoraje todos os integrantes a dialogarem abertamente sobre os incidentes;
- 5) Estimule nos integrantes o desenvolvimento de crenças compartilhadas sobre os incidentes, de modo a facilitar o consenso sobre aspectos-chave do desempenho da equipe;
- 6) Estabeleça com a equipe estratégias para que sejam minimizados os gaps entre os desempenhos desejados e os até então realizados; e
- 7) Forneça orientações técnicas para que os integrantes da equipe possam desempenhar com êxito suas atividades.

A partir dos registros e das sessões de *feedbacks*, lideranças e gestores, junto de suas equipes de trabalho, poderão concluir que é necessário revisar os planos negociados durante os estágios de formação destas unidades de desempenho. Nem sempre os incidentes devem ser manobrados a partir de intervenções nas competências técnicas e comportamentais dos integrantes das equipes, tampouco no contexto técnico, material e psicossocial que os circundam. Em alguns casos, são os próprios planos de trabalho que têm de ser revistos.



E isso exige que as equipes tenham autonomia para redefinir seus próprios cursos de ação e flexibilidade para rearranjarem os papéis antes atribuídos aos integrantes. Novas lideranças talvez tenham de assumir a frente das equipes de trabalho, e isso tem de ser encarado como algo natural em um ambiente dinâmico como é o caso das equipes (PUENTE-PALÁCIOS; GONZALES-ROMÁ, 2013). Na próxima Unidade, abordaremos de alguma forma essa estratégia de reestruturação do trabalho das equipes. Antes de seguir adiante, contudo, vamos apenas lembrar alguns pontos até então tratados.

Ficou claro nesta Unidade que **as lideranças exercem um papel importante na gestão de equipes de trabalho, bem como que este papel depende não apenas de uma atuação técnica, mas, sobretudo, comportamental. Pesquisas indicam que o contexto psicossocial prediz desempenho no trabalho, e isso exige dos líderes o reconhecimento de que eles próprios são peças fundamentais no tratamento e na resolução de uma série de casos críticos notados nas organizações.** Os integrantes das equipes, assim, não podem ser responsabilizados por fracassos sem que antes suas lideranças reflitam sobre suas relações com os acontecimentos experimentados. E, para isso, é preciso seguir investindo seriamente no desenvolvimento das lideranças e das equipes de trabalho, nosso tópico final.



## UNIDADE III

### PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Ao final desta Unidade, esperamos que você seja capaz de:

- Especificar objetivos, metas e competências de equipes de trabalho;
- Relacionar estratégias formais e informais de aprendizagem e competências técnicas e comportamentais;
- Elaborar planos de desenvolvimento de equipes de trabalho.

Antes vimos que o planejamento do trabalho de uma equipe, ainda que provisório, exige o estabelecimento de objetivos que demandam esforço cooperativo, colaborativo e coordenado. São esses objetivos que possibilitam a composição das equipes de trabalho a partir de pessoas com competências técnicas e comportamentais úteis para a realização dos trabalhos previstos. Vimos, ainda, que tais planos podem sofrer alterações ao longo do ciclo de desempenho das equipes, ou mesmo demandar intervenções junto dos próprios integrantes e respectivos contextos de trabalho.

Esses são os conteúdos da Unidade presente, que de algum modo resgatam todos os demais até então abordados, dando a eles agora uma roupagem mais aplicada, mais prática. A partir desse ponto, veremos como elaborar tais planos de trabalho de modo que fique claro e destacado que o desenvolvimento da equipe é o elemento central deste processo. Lembra-se da definição que combinamos na Unidade I? Vejamos: desenvolvimento de equipes refere-se à provisão de experiências de aprendizagem que, com vistas ao crescimento cognitivo, afetivo e motor dos funcionários, contribuam para a realização de objetivos maiores a partir de esforço coletivo interdependente.

Em termos práticos, temos que o desenvolvimento de equipes, no mundo corporativo, depende antes da formulação de objetivos de trabalho. Já tratamos da necessidade de estes objetivos exigirem a realização de atividades interdependentes. Aliás, isso é parte do conceito de equipes de trabalho, está lembrado? Agora, outros elementos devem ser considerados: **para as organizações, os objetivos das equipes de trabalho devem refletir suas necessidades de desempenho, sejam estas de natureza social, econômico-financeira ou mesmo relativas aos seus processos de trabalho. Já para os indivíduos, os objetivos devem exercer algum impacto em suas motivações, de modo que os incentivem continuamente a aprenderem.**

Suponha que uma unidade de gestão de pessoas de uma organização pública tenha o seguinte objetivo a ser cumprido, e que este tenha sido incluído no último plano institucional da organização, cuja validade é de quatro anos: promover a qualidade de vida no trabalho dos funcionários. Agora, imagine que na organização não exista uma unidade de trabalho, formalmente instituída, que trate cotidianamente do assunto, Esta é uma novidade articulada entre as lideranças organizacionais e da própria unidade de gestão de pessoas no último processo de planejamento estratégico. A composição de uma equipe de trabalho pode ser uma solução apropriada para o caso, mas antes precisaremos especificar um pouco mais aquele objetivo estratégico.

Quem trabalha com o assunto sabe que um dos primeiros passos rumo à construção de uma política de qualidade de vida no trabalho é o diagnóstico macro ergonômico, uma tentativa de se reunir e analisar dados e informações a respeito das condições de trabalho, da organização do trabalho, das relações sócio profissionais de trabalho, do reconhecimento e crescimento profissional e do elo trabalho-vida social (FERREIRA, 2011). Então este poderia ser um dos objetivos específicos que seria designado a uma determinada equipe de trabalho – realizar um diagnóstico macro ergonômico de qualidade de vida no trabalho. Talvez você não saiba disso, mas um diagnóstico dessa envergadura exige a coordenação de atividades desempenhadas por profissionais com diversas especialidades, entre administradores e psicólogos, e funções, entre gestores de pessoas e de unidades de apoio à alta administração.

Agora que temos pelo menos um **objetivo** claro e alguma certeza de que ele só pode ser atingido pelo esforço coletivo de algumas pessoas com perfis diferenciados, podemos passar à tradução desse objetivo em **metas e indicadores de desempenho**. As metas posicionam os objetivos em um determinado intervalo de tempo; já os indicadores são os números, porcentagens ou razões que evidenciam concretamente um desempenho (BRASIL, 2011). No exemplo em construção, podemos definir que a realização do diagnóstico macro ergonômico seja feito no prazo de 12 meses e concluída com a entrega de um relatório final pela equipe de trabalho.

Mas como esta estimativa temporal foi feita? A resposta exige que se considere, em primeiro lugar, as atividades e as tarefas necessárias ao cumprimento dos objetivos. Vejamos o que seria necessário: elaboração de plano de ação e de cronograma de trabalho; definição do público-alvo do diagnóstico; levantamento do perfil dos participantes do diagnóstico; elaboração do questionário a ser utilizado no diagnóstico; sensibilização do público-alvo; aplicação do questionário em amostra representativa; tratamento analítico dos dados coletados; produção de relatórios; e divulgação dos resultados do diagnóstico de qualidade de vida no trabalho (FERREIRA, 2011).

Em seguida, é preciso que sejam estipuladas as **competências** cognitivas que os integrantes da equipe de trabalho precisarão reunir, de modo complementar, para que o objetivo antes especificado possa ser alcançado. Algumas seriam: gerenciar projetos de trabalho, realizar pesquisas de levantamento de opinião (*survey*), calcular amostras probabilísticas estratificadas, elaborar estratégias de comunicação organizacional, executar técnicas estatísticas descritivas e aplicar a norma culta na produção de textos oficiais, entre outras tantas. Se essas características são tecnicamente relevantes para que os integrantes sejam selecionados, não há dúvida alguma. Mas também é preciso atentar para competências de natureza comportamental, tais como aquelas listadas na Unidade II: colaborar tecnicamente com a realização do trabalho de colegas da equipe; incentivar os colegas da equipe de trabalho a comprometerem-se com os objetivos designados; compartilhar com os colegas conhecimentos e experiências úteis ao desenvolvimento da equipe; dispor-se a resolver conflitos com os colegas de trabalho; dispor-se a receber *feedbacks* técnicos e comportamentais dos colegas e lideranças da equipe de trabalho.

Diante desses elementos – objetivos, atividades e competências – é que as metas podem ser estabelecidas com maior precisão. E é neste ponto que começamos a falar de **desenvolvimento das equipes de trabalho**. Está lembrado que na Unidade anterior vimos algo sobre treinamento de equipe e desenvolvimento de lideranças? Agora, podemos concluir aquela discussão afirmando que tais iniciativas são propostas nos planos de desenvolvimento das equipes a partir da constatação, pelas lideranças, pelos gestores ou mesmo pelos integrantes da unidade, de que alguns gaps de competências precisam ser superados a fim de que o objetivo maior da equipe seja alcançado. **Toda e qualquer ação educacional no mundo corporativo, como é o caso do desenvolvimento, parte da observação de lacunas que podem ser preenchidas por meio de ações formais e informais de aprendizagem. Às lideranças compete guiar e estruturar essas experiências de modo a facilitar o desenvolvimento das competências necessárias à efetividade das equipes** (KOZLOWSKI; ILGEN, 2006).

Como líder de uma equipe de trabalho, ou mesmo como integrante desta unidade, o que você proporia aos seus colegas e a você mesmo nesse sentido? Que ações de aprendizagem você proveria para a equipe a fim de torná-la competente, técnica e comportamentalmente, para o desafio de realizar um diagnóstico macro ergonômico no prazo de doze meses? Obviamente as respostas dependerão da natureza e do tamanho dos gaps notados. Vejamos algumas alternativas:  **cursos presenciais e a distância; congressos e seminários; palestras; viagens de estudo; leitura de livros, manuais e rotinas; consultas a especialistas; intercâmbio de práticas; visitas técnicas; atuação como tutor; parcerias com consultores; reuniões de trabalho; criação de manuais de trabalho;**

**rodízio de tarefas; coaching etc.** (LE BOTERF, 1999). A lista não para por aqui, pois toda e qualquer oportunidade é em si mesma uma ação de aprendizagem.

Para saber mais sobre como levantar necessidades de aprendizagem, planejar e mesmo avaliar os efeitos de ações de desenvolvimento de competências, leia a obra:

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.



Especificar o que é mais ou menos apropriado para a equipe, apesar de todas essas dicas, não é tarefa fácil. Porque cada integrante é singular, mas também porque as alternativas são contingenciadas por uma série de aspectos legais, políticos, tecnológicos e financeiros que permeiam as organizações e seu contexto externo, de forma que somente o planejamento colaborativo do desenvolvimento da equipe permitirá que todas essas questões sejam efetivamente antevistas e, assim, adequadamente materializadas.

Vale notar que, diferentemente do que propõe a norma vigente na área de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas, aqui é recomendado que as ações de desenvolvimento da equipe sejam decididas cooperativamente por todos os integrantes desta unidade de desempenho. A considerar a quantidade de membros das equipes, como vimos na Unidade I, talvez não seja necessária a adoção de um mecanismo formal de identificação de gaps de desenvolvimento, ainda que aquela lógica mais racional possa orientar o trabalho da equipe.

Seja como for feito este trabalho de levantamento, é necessário que os gaps sejam identificados, pois somente assim os indivíduos e a equipe terão ciência de como preenchê-los adequadamente a partir de alguma ação formal ou informal de aprendizagem, dentre aquelas anteriormente citadas. Nesse sentido, cada integrante deve refletir sobre sua própria necessidade, bem como apoiar a reflexão dos demais colegas da equipe acerca do assunto. Lembre-se do que discutimos sobre os papéis das lideranças e dos gestores na resolução de conflitos e no monitoramento e na avaliação do desempenho das equipes de trabalho, a fim de evitar percalços neste trabalho.

Em termos práticos, a identificação dos gaps exige a localização de quais competências precisam ser desenvolvidas por quais integrantes das equipes. Do contrário, os

recursos nas ações de aprendizagem tenderiam a ser desperdiçados. Cada integrante da equipe, então, ciente de suas próprias necessidades e tendo sido estas legitimadas pelos demais colegas em sessões de *feedbacks* conduzidas pelos líderes e pelos gestores responsáveis, poderá escolher uma via de aprendizagem mais ajustada às suas próprias características. As opções podem e devem ser as mais variadas possíveis, para que cada integrante seja capaz de selecionar aquelas que julgar mais pertinente para seu próprio crescimento.

Como o foco aqui é o desenvolvimento da equipe, **essas oportunidades de aprendizagem, ainda que disponibilizadas pelas organizações e lideranças, devem ser administradas pelos próprios aprendizes**. Mas, para que isso se torne um dia possível, é preciso que os integrantes das equipes compreendam a relação que cada ação de aprendizagem estabelece com o conteúdo e a complexidade de cada competência exigida no trabalho. Alguns eventos de aprendizagem, por exemplo, são mais apropriados para o desenvolvimento de competências técnicas de baixa complexidade, ao passo que outros se ajustam melhor às competências comportamentais. Compreender tais questões permitirá que trilhas de aprendizagem sejam estabelecidas. Por trilhas se entende um conjunto de caminhos flexíveis úteis ao desenvolvimento pessoal e profissional (FREITAS, 2002). Compete aos gestores e às lideranças abrir esses caminhos, e aos integrantes cabe percorrê-los tal como julgarem melhor para si mesmos e para a efetividade de suas equipes.

Bem, voltando àquela lista de oportunidades de aprendizagem, podemos estabelecer algumas mais adequadas para o desenvolvimento de competências técnicas de baixa a média complexidade, quais sejam: cursos presenciais e a distância de curta duração; congressos e seminários; palestras; leitura de livros, manuais e rotinas. Outras ações são mais adequadas para o tratamento de competências técnicas de média a alta complexidade: viagens de estudo; consultas a especialistas; intercâmbio de práticas; visitas técnicas; atuação como tutor; parcerias com consultores; criação de manuais de trabalho; rodízio de tarefas. E algumas operam na interface entre o técnico e o comportamental ou mesmo se adequam mais ao desenvolvimento destas últimas: viagens de estudo; reuniões de trabalho; atuação como tutor; *coaching*.

Novamente, é preciso reforçar que este não é um material sobre treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. Contudo, conhecer o assunto pode ser muito útil para que, enquanto líder ou gestor, você seja capaz de apoiar sua equipe de trabalho no planejamento das soluções de aprendizagens necessárias à efetividade da unidade. Ciente do assunto, poderá articular cada solução de aprendizagem com uma ou mais competências exigidas de sua equipe de trabalho, o que certamente tornarão mais ajustadas as escolhas dos integrantes nesse sentido. Veja adiante o que poderia ser feito naquele caso

do diagnóstico macro ergonômico de qualidade de vida no trabalho. O exemplo foi baseado na experiência do autor com a organização a que se vincula como docente, a Fundação Universidade de Brasília.

<b>Objetivo estratégico</b>	Promover a qualidade de vida no trabalho dos funcionários.
<b>Objetivo da equipe</b>	Realizar um diagnóstico macro ergonômico de qualidade de vida no trabalho.
<b>Meta da equipe</b>	Relatório contendo resultados do diagnóstico macro ergonômico em até doze meses de trabalho.
<b>Atividades da equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de plano de ação e de cronograma de trabalho.</li> <li>• Definição do público-alvo do diagnóstico.</li> <li>• Levantamento do perfil dos participantes do diagnóstico.</li> <li>• Elaboração do questionário a ser utilizado no diagnóstico.</li> <li>• Sensibilização do público-alvo.</li> <li>• Aplicação do questionário em amostra representativa.</li> <li>• Tratamento analítico dos dados coletados.</li> <li>• Produção de relatórios.</li> <li>• Divulgação dos resultados do diagnóstico de qualidade de vida no trabalho.</li> </ul>
<b>Competências técnicas requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar projetos de trabalho.</li> <li>• Realizar pesquisas de levantamento de opinião (survey).</li> <li>• Calcular amostras probabilísticas estratificadas.</li> <li>• Elaborar estratégias de comunicação organizacional.</li> <li>• Executar técnicas estatísticas descritivas.</li> <li>• Aplicar a norma culta na produção de textos oficiais.</li> </ul>
<b>Competências comportamentais requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar tecnicamente com a realização do trabalho de colegas da equipe.</li> <li>• Incentivar os colegas da equipe de trabalho a comprometerem-se com os objetivos designados.</li> <li>• Compartilhar com os colegas conhecimentos e experiências úteis ao desenvolvimento da equipe.</li> <li>• Dispor-se a resolver conflitos com os colegas de trabalho.</li> <li>• Dispor-se a receber feedbacks técnicos e comportamentais dos colegas e lideranças da equipe de trabalho.</li> </ul>

<p><b>Ações de desenvolvimento de competências técnicas</b></p>	<p><b>Cursos presenciais FUB/PROCAP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso presencial Metodologia científica e elaboração de projeto de pesquisa.</li> <li>• <i>Statistical package for the social sciences (SPSS)</i> – básico.</li> <li>• Produção de textos oficiais na UnB.</li> <li>• Saúde e segurança no trabalho.</li> <li>• Viva mais! Programa de preparação para aposentadoria.</li> <li>• Comunicação gerencial.</li> <li>• Gerenciamento de projetos.</li> </ul> <p><b>Congressos e seminários:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congresso – Inovação, produtividade e qualidade de vida: projetos, boas práticas, tendências e oportunidades/ Associação brasileira de qualidade de vida.</li> <li>• Congresso – Trabalho, stress e saúde: viver bem é trilegal – da teoria à ação/ <i>International stress management association</i>.</li> </ul> <p><b>Leituras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2. ed.: Brasília, DF: Paralelo15, 2012. Disponível em: &lt;<a href="http://ergopublic.com.br/arquivos/1359392512_36-arquivo.pdf">http://ergopublic.com.br/arquivos/1359392512_36-arquivo.pdf</a>&gt;. Acesso em: 24 maio 2016.</li> </ul> <p><b>Consulta a especialistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Mário Cesar Ferreira/ Universidade de Brasília/ Instituto de Psicologia/ Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.</li> <li>• Prof.<sup>a</sup> Tatiane Paschoal/ Universidade de Brasília/ Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia/ Departamento de Administração.</li> </ul> <p><b>Parcerias e acordos de trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de estudos em ergonomia aplicada ao setor público – ErgoPublic.</li> </ul>
<p><b>Ações de desenvolvimento de competências comportamentais</b></p>	<p><b>Coaching</b></p> <p><b>Reuniões periódicas de trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Mário Cesar Ferreira/ Universidade de Brasília/ Instituto de Psicologia/ Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.</li> </ul>

Cientes dos *gaps* de competências e composta a trilha de aprendizagem, líderes, gestores e integrantes das equipes de trabalho poderão aproveitar de modo mais eficiente as oportunidades de desenvolvimento necessárias à efetividade destas unidades de desempenho. Repare que o exemplo elaborado abarca apenas um objetivo de uma equipe de trabalho. Tal escolha se deveu ao didatismo necessário á apreensão dos conteúdos deste material. Na prática, certamente as equipes trabalharão focadas em diversos objetivos específicos de trabalho, o que evidentemente tornará mais complexo o planejamento das



soluções de desenvolvimento de sua equipe.

Assim, encerramos os conteúdos com a seguinte mensagem, já mencionada diversas vezes ao longo do texto: **por mais que você seja designado formalmente para liderar ou gerir uma equipe de trabalho, jamais se esqueça que o sucesso de sua função depende consideravelmente dos demais integrantes desta unidade, de modo que sua tarefa básica é favorecer a interação técnica e comportamental entre eles, apoiando não somente seu desenvolvimento, mas, também, garantindo os recursos e o apoio necessário à efetividade da equipe.**

Isso exigirá, antes de qualquer coisa, que você reflita sobre você próprio e suas relações com a organização para a qual atualmente trabalha. Esperamos que este material tenha contribuído para esta reflexão. Longe de ser uma obra completa destinada à formação de gestores e líderes, justamente por reconhecermos que esta é apenas uma entre outras tantas opções de aprendizagem, que pelo menos sua atenção, para uma série de aspectos da dinâmica das equipes de trabalho, tenha sido por um momento capturada. Os demais passos dessa jornada dependem de você! Continue investindo em você mesmo! Siga aprendendo e certo de que toda e qualquer situação, por mais difícil que seja, é uma fonte valiosa de crescimento e desenvolvimento.

## ■ REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALÁCIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 357-379.

BARBOSA, D. *A influência da liderança e dos valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

BARELY, K. Corporate university structures that reflect organizational cultures. In: ALLEN, M. (Org.). *The corporate university handbook*. New York: AMACON, 2002.

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, v. 30, n. 68, p.171-184, 2012.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública.



*Manual de orientação para a gestão do desempenho*. Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. *Técnica de indicadores de desempenho para auditorias*, Brasília, 2011.

CLUTTERBUCK, D. *Coaching eficaz*. São Paulo: Gente, 2007.

FERREIRA, M. C. *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília: LP&A Edições, 2011.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: *Anais do 26º ENANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002.

KOZLOWSKI, S. W.; ILGEN, D. R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 7, n. 77, 2006. p. 124.

LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

NICOL, D. J.; MACFARLANE-DICK, D. Formative assessment and self-regulated learning: a model and seven principles of good feedback practice. *Studies in Higher Education*, v. 31, n. 2, 2016. p. 199-218.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. In: *Anais do 26º ENANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002.

PEIXOTO, A. L. A.; CAETANO, A. Avaliação de desempenho. In: BORGES, L. O. ; MOURÃO, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013. p 528-556.

PUENTE-PALACIOS, K. ; GONZALEZ-ROMÁ, V. Gestão de equipes de trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Eds.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 311-341.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

