

**FACULDADE INTEGRADA DE PERNAMBUCO – FACIPE**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO GERAL**

Ana Paula de Oliveira Tavares

Ana Paula Teixeira Mattos

Anna Flávia Bezerra Baraúna

Niedja Magalhães Belz

**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: Motivação nas  
Organizações e o Papel dos Recursos Humanos**

**RECIFE – PE**

**2009.2**

Ana Paula de Oliveira Tavares

Ana Paula Teixeira Mattos

Anna Flávia Bezerra Baraúna

Niedja Magalhães Belz

## **DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: Motivação nas Organizações e o Papel dos Recursos Humanos**

Monografia apresentada para obtenção do título de Bacharel em Administração Geral à banca examinadora no Curso de Administração Geral da Faculdade Integrada de Pernambuco – FACIPE.

Orientação da Prof<sup>a</sup>. Cecília Dias.

**RECIFE – PE**

**2009.2**

Ana Paula de Oliveira Tavares

Ana Paula Teixeira Mattos

Anna Flávia Bezerra Baraúna

Niedja Magalhães Belz

## **DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: Motivação nas Organizações e o Papel dos Recursos Humanos**

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_\_\_\_

---

---

---

---

## **DEDICATÓRIA**

Ao criador da natureza, DEUS, que nos momentos difíceis ouviu nossas orações e nos conduziu ao melhor caminho, nos fortalecendo e nos dando a oportunidade de viver e evoluir a cada dia, cada hora a cada instante.

Aos nossos pais, filhos e maridos, que nos apoiaram e tiveram muita paciência durante essa etapa de nossas vidas, incentivando-nos a seguir em frente e nos fez refletir para melhor buscar a realização dessa grande realização pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

À FACIPE pelos conhecimentos e conceitos transmitidos.

A professora Cecília Dias, por ter participado ativamente no desenvolvimento desta monografia, sempre paciente, cautelosa orientando-nos de forma eficaz, sempre disponível, sem os quais seria impossível, a realização deste grandioso estudo.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram e colaboraram para a realização deste trabalho.

“O hábito da leitura é o mais fascinante dos vícios. É nas páginas de um livro que podemos viajar sem sair de casa e conhecer a alma humana”.

Márcia Kupstas

“Se não há caminhos à nossa frente; temos de contornar os obstáculos; pular por cima deles; porque temos de viver seja qual for a situação”.

David Herbert

“Tomada uma decisão consciente e livre, jamais te afastes dela. Saber querer é a base para vencer”.

R. Stanganelli

“A vida é um eco. Se você não está gostando do que está recebendo, observe o que está emitindo”.

Lair Ribeiro

“Somente correr não adianta. É preciso chegar a tempo”.

La Fontaine

“Coração de estudante. Há que se cuidar da vida há que se cuidar do amor, tomar conta da amizade, alegria e muito sonho, espalhados no caminho. Verde, planta, sentimento. Folha, coração, juventude e fé”.

Música: Coração de Estudante  
Milton Nascimento

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena”.

Fernando Pessoa

“O mundo é um belo livro, mas pouco útil para quem não o souber ler”.

Carlos Goldoni

## RESUMO

As rápidas transformações ocorridas no cenário econômico global têm como base o avanço científico e tecnológico com repercussão em todos os campos da atuação humana. As organizações precisam investir na aquisição de novas ferramentas, possibilitando uma melhor prestação de serviços, e nos profissionais que integram o seu quadro. O sucesso organizacional está centrado na gestão adequada das mudanças e nas pessoas. O treinamento é mais do que preparação dos funcionários é um verdadeiro investimento para o desempenho efetivo do trabalho. O presente estudo teve como objetivo identificar as contribuições dos programas de desenvolvimento de equipes para a promoção da efetividade organizacional, apresentar a importância da análise do papel dos recursos humanos em relação à motivação das equipes dentro das organizações. Quanto aos fins a pesquisa apresentada neste trabalho é bibliográfica, explicativa e descritiva. Trata-se de um estudo em conjunto com os meios de pesquisa documental e bibliográfica, com base em livros, periódicos, revistas, jornais e redes eletrônicas. Para tanto, foram obtidas informações interessantes que trazem circunstâncias para analisar e instigar opções para o treinamento e desenvolvimento de equipes. Conclui-se este trabalho apresentando os reais avanços e vantagens do processo de aprendizagem vivencial em equipe, como forma de otimizar continuamente no âmbito de crescimento e o desempenho para um bom resultado organizacional.

**Palavras-Chave:** Desenvolvimento de equipes; Motivação nas organizações; Efetividade Organizacional; Papel dos recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

The rapid changes occurring in the global economic scenario are based on scientific and technological advance with repercussions in all fields of human activity. Organizations need to invest in retooling, enabling a better service, and the professionals who work in your business. The organizational success is centered on the proper management of change and people. The training is more than preparing the staff is a real investment for the effective performance of work. This study aimed to identify the contributions development programs for teams to promote organizational effectiveness, to present the importance of examining the role of human resources for the motivation of teams within organizations. For the purposes of research presented in this paper is literature, explanatory and descriptive. This is a study in conjunction with the means of bibliographical and documentary research, based on books, periodicals, magazines, newspapers and electronic networks. To this end, information was obtained interesting circumstances that bring to analyze options and to instigate training and team development. We conclude this article presenting real advances and advantages of the process of experiential learning in teams, in order to continuously optimize the context of growth and performance for the successful organization.

**Keywords:** Development teams; Motivation in organizations, Organizational Effectiveness, Role of Human Resources.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	10
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1.	CAPÍTULO I – EM FOCO: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	12
2.1.1.	ALAVANCAR COM ÊXITO EQUIPES MOTIVADAS .....	15
2.1.2.	NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES GERENCIAR CONFLITOS DE IDÉIAS NA ORGANIZAÇÃO .....	19
2.2.	CAPÍTULO II – DESENVOLVENDO EQUIPES NA ORGANIZAÇÃO.....	21
2.2.1.	DESENVOLVENDO AS EQUIPES PARA UMA EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL .....	22
2.2.2.	DIFERENÇA ENTRE GRUPOS E EQUIPES.....	24
2.2.3.	PLANO PARA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES.....	26
2.2.4.	A RESPONSABILIDADE DE LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES....	28
2.2.5.	PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	29
2.2.6.	VANTAGENS DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	31
2.2.7.	DINÂMICAS DE GRUPO PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES .....	34
2.3.	CAPÍTULO III – MELHORAR EQUIPES PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	35
2.4.	CAPÍTULO IV – INVESTIR NOS RECURSOS HUMANOS PARA A OBTENÇÃO DE LUCROS.....	38
3.	METODOLOGIA .....	41
3.1.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	41
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
	REFERÊNCIAS .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

A tecnologia vem crescendo em ritmo acelerado. Os estudos atuais sobre as organizações apontam que há grande energia em executar e entender o trabalho efetivo do pessoal nas empresas e como estes os realizam, visando atingir e tornando efetiva, a realização das metas e objetivos.

A necessidade de mudança, aliada ao desaparecimento das tradicionais fronteiras setoriais, cada vez mais impõe as empresas a busca de meios para se manter no mercado atual de grande competitividade.

Os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) precisam adaptar-se, a demanda é imediata e diversificada, logo, o tema equipes é de grande relevância estratégica na organização, quando se busca otimização do desempenho de pessoal em ambiente corporativo. As organizações que almejam estar bem-sucedida precisam estar centradas na gestão ideal e ficar atentas às mudanças internas e externas ao novo cenário que rapidamente se modifica ou estarão em fase crucial para determinar sua sobrevivência ou seu desaparecimento.

Os chamados programas de desenvolvimento de equipes aparecem como ensaio de adaptação à mudança e ajustamento às outras pessoas, grupos e sociedade em geral, pois como diz Bernardinho Técnico da Seleção Masculina de Vôlei do Brasil: “No final das contas, são as pessoas que fazem a diferença.” As grandes corporações perceberam essa importância que o indivíduo tem em despertarem habilidades que auxiliem no trabalho em equipe o livro “O monge e o Executivo” nos mostra que: “Se você não mudar a direção, terminará exatamente onde partiu” (P.39). A escolha do tema foi de grande relevância, pois nos mostra a influência da dinâmica interpessoal no processo de autoconhecimento e a compreensão de alternativas de decisões de mudança pessoal, levantando a seguinte questão: **Quais as contribuições dos programas de desenvolvimento de equipes para a promoção da efetividade organizacional? Como os programas de desenvolvimento de equipes podem motivar os funcionários?**

Para tal, o estudo desenvolveu-se objetivando a resposta a esta indagação. Desta forma, foram exemplificados casos de empresas que conseguiram uma situação favorável e bem sucedida quando estas colocaram em prática os programas de desenvolvimento de equipes. Para chegarmos a uma resposta que correspondesse à expectativa favorável, enfatizamos o enfoque nos recursos

humanos para a obtenção da motivação nas organizações e o papel dos recursos humanos e sua vantagem competitiva. Essa abordagem nos permite destacar a importância da motivação de pessoal e do gerenciamento de conflitos para um desenvolvimento eficaz das equipes.

Há uma necessidade de ressaltar outros objetivos, ora, relevante para o fundamento deste estudo, como ratificar conceitos de grupos e equipes. Descrevemos os benefícios dos programas de desenvolvimento de equipes, as dinâmicas de grupos como alternativas e parte do processo de treinamento interpessoal, os aspectos de uma comunicação eficaz no trabalho, bem como o papel do líder no desenvolvimento e gestão de equipes. Concluímos a presente pesquisa, tornando claro que o treinamento e desenvolvimento de equipes, não é uma despesa, mas sim um investimento que deve ser encarado com a intenção de levantar resultados para a vantagem competitiva e obtenção de lucros, alcançando desta forma os objetivos e metas da empresa, pois segundo John C. Maxwell: “Quanto maior um desafio, maior a necessidade de se trabalhar em equipe.”.

Entretanto, visando atender aos objetivos do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa teórica do tipo descritiva, tendo como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, gerando desta maneira dados de natureza qualitativa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. CAPÍTULO I – EM FOCO: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

As rápidas transformações ocorridas nesse século com grandes mudanças tecnológicas levaram ao meio corporativo das organizações, uma grande preocupação não apenas com os ativos e passivos tangíveis, mas também com os seus recursos humanos. Um cenário desafiador para empresas de pequeno, médio e grande porte de como lidar com o seu pessoal, no qual impõe as empresas descobrirem formas inovadoras de adaptação, que por sua vez estão sempre em mutação.

Dessa forma, visando manter o diferencial competitivo, para muitas empresas privadas, a competitividade é uma questão de sobrevivência e o mercado não exige a competência, para tanto, os programas de treinamentos podem afetar no desenvolvimento produtivo e nas habilidades necessárias para o desempenho efetivo do trabalho.

Os programas de treinamento podem afetar o comportamento no trabalho de duas maneiras. A mais óbvia é pelo aperfeiçoamento das habilidades necessárias para que o funcionário realize suas tarefas com sucesso. Isso aumenta o potencial de desempenho de alto nível. Evidentemente, a realização desse potencial é, em grande parte, uma questão de motivação. Um segundo benefício do treinamento é que ele melhora a auto-eficácia do funcionário. (ROBBINS, 2005, p.415).

O treinamento é essencial na gestão empresarial. Os programas de treinamento e desenvolvimento têm como objetivo preparar e transmitir conhecimentos que atinjam as necessidades e objetivos da organização, criando consciência crítica para avaliar e conferir os ambientes organizacionais em que se encontram e é através deste treinamento que vem o aprendizado, este fará que o indivíduo mude de comportamento, em curto, médio ou logo prazo. Segundo Robbins (2005), os funcionários com elevada auto-eficácia possuem fortes expectativas em relação às suas habilidades para ter um bom desempenho em situações novas.

As pessoas precisam sentir-se integradas, desejam trabalhos desafiadores, precisam estar motivadas. As organizações almejam o lucro e, é através das pessoas que elas funcionam.

Vargas (1996, p. 126) considera que:

[...] treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

É importante salientar que o processo de educação, muito mais amplo que o de aprendizagem, além de promover o desenvolvimento da capacidade intelectual, moral e física do indivíduo, será responsável pelo desenvolvimento integral do ser humano. Para tanto, realizar treinamento de forma contínua na carreira dos recursos humanos é promover uma ação inovadora a organização. O potencial humano sempre será decisivo no desenvolvimento em larga escala da empresa.

Trabalhar e desenvolver equipes é uma atividade árdua. Reis (2005) assegura que a organização precisará descobrir como obter a adesão das pessoas e fazer com que se disponha a aprender e a mudar conforme as exigências do contexto. As equipes precisam ser lapidadas, elas não nascem prontas, os gestores precisam conhecer seus valores, atitudes percepções, isto trará uma oportunidade de quebrar paradigmas e agregar valores às pessoas e à organização, além disso, o desejo de aprender torna o trabalhador mais produtivo.

O treinamento, portanto, é um meio de influenciar positivamente a auto-eficácia por fazer com que os funcionários se tornem mais dispostos a enfrentar as tarefas e a se esforçarem mais no trabalho. Em termos de expectativas, os indivíduos têm maior probabilidade de perceber seus esforços como um meio para melhorar o desempenho.(ROBBINS, 2005, p. 416).

A aprendizagem, diligenciadas pelos dos programas de desenvolvimento de equipe no meio corporativo, dá aos empregados se posicionarem enquanto sujeito e não como objeto do sistema. Todavia, sem tornar o comportamento humano de forma geral. Bem como as teorias, os estudos para os seres humanos são bem complexos. Ora, por seu caráter diferenciado, a possibilidade de generalizações torna-se limitada quando se trata de pessoas.

É de grande importância criar nas relações com os recursos humanos uma visão motivadora com meios de inspirar e propor desafios que instiguem a equipe a participar e interagir. O resultado positivo na gestão de pessoas estarem presente no

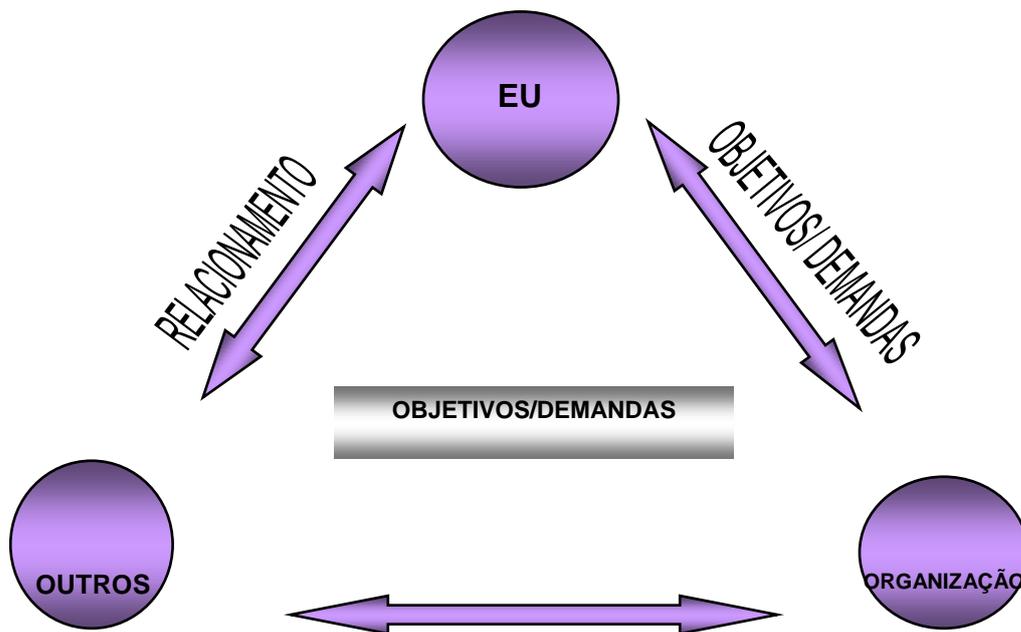
desenvolvimento de habilidades interpessoais. É necessário perceber as diferenças, descobrir o que estimula cada trabalhador.

Segundo Moscovici (2008), o processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não-manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou físico-corporais. Vários autores conhecedores do assunto ressaltam que a reunião de várias inteligências e conhecimentos, pode produzir soluções extraordinárias e resoluções transformadoras ao ambiente de trabalho.

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações se prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente, e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade. (MOSCOVICI, 2008, p. 69)

Desta forma, a relação interpessoal de forma prazerosa, dá um sentido de trabalho cooperativo, em equipe, realçando harmoniosamente as equipes na troca de experiências e conhecimentos, em busca da tão sonhada sinergia.

É possível compreender a processo de conexão pessoal, interpessoal e organizacional, da seguinte forma na ilustração 2.1:



**Figura 2.1:** Interação dos sistemas, pessoal interpessoal e organizacional.

**Fonte:** Adaptado de MOSCOVICI (2008)

Ensinar novas práticas nos programas de treinamentos pode sustentar as habilidades dos funcionários em exercícios de suas funções. Moscovici (2008) enfatiza que o relacionamento interpessoal é essencialmente um progresso, não uma categoria estática; dessa forma, fica sujeito a variações conjunturais de espaço, tempo e contexto.

### 2.1.1. ALAVANCAR COM ÊXITO EQUIPES MOTIVADAS

A teoria da hierarquia das necessidades básicas de Maslow (apud MOSCOVICI, 2008, p. 123) tem sido aceita como estrutura conceitual estudo da motivação humana, nas situações variadas de vida no lar, no trabalho e na sociedade. Assim, o indivíduo é motivado quando suas necessidades de auto-realização, auto-estima, sociais, de segurança e fisiológicas são supridas. Moscovici (2008) esclarece que a motivação é constante, infinita e complexa. A motivação atinge o indivíduo por inteiro.

DeCenzo e Robbins (2001, p.189) creditam e vinculam o papel das recompensas a motivação e afirma que “[...] as pessoas procuram constantemente retornos por seus esforços. Esperam que um bom desempenho no emprego leve à consecução de seus objetivos ou necessidades individuais”.

Para esse sentido, o desenvolvimento pessoal está ligado com os níveis de desenvolvimento das necessidades básicas. Quando um indivíduo satisfaz às suas necessidades motivacionais, cria uma tendência de modernizar suas potencialidades. Os programas de desenvolvimento de equipes possibilitam aos funcionários uma motivação interior, trazendo um crescimento profissional, pessoal, o aumento da responsabilidade e o comprometimento com o trabalho. Tais programas produzem a necessidade de realização. Para Moscovici (2008), o crescimento passa a ser visto sob forma de motivações específicas para o próprio desenvolvimento, como: tendências à criatividade, capacidades e talentos especiais, potencialidades.

Não é à toa que empresas como a Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras, líder entre as melhores empresas para trabalhar, oferece aos seus funcionários inúmeros atrativos para mantê-los motivados. Os líderes da empresa afirmam que se os indivíduos se sentem bem no ambiente de trabalho estes produzem mais. É com esta filosofia que a Petrobras oferece aos seus colaboradores participação nos lucros, aprimoramento e capacitação em diversas línguas com percentual de reembolso, incentivo a talentos brilhantes através do programa prata da casa, conta ainda com auxílio a creches entre outros, tudo para manter os seus funcionários motivados.

Devemos salientar que os gestores de equipes precisam ter um alvo específico e que os funcionários possuem necessidades distintas. Desta forma, compreender cada indivíduo é de suma importância. Para tanto, torna-se capacitado para individualizar metas, os níveis de comprometimento e as recompensas, na direção de apurar necessidades individuais e a melhor forma de planejar as atividades das equipes alinhadas ao máximo o potencial de motivação no trabalho em equipe.

Inúmeras pesquisas apóiam às teorias sobre motivação. McClelland (apud ROBBINS, 2005, p. 138) enfoca três necessidades de realização, poder e associação, definidas da seguinte forma:

1. *Necessidade de realização*: busca da excelência, de lutar pelo sucesso.
2. *Necessidade de poder*: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente.
3. *Necessidade de associação*: desejo de relacionamentos interpessoais.

Pesquisas apontam que ao receber feedback em relação as suas atividades, as pessoas têm maior motivação no trabalho, contudo, é interessante demonstrar que nem todo feedback tem a mesma potência, ou seja, tem os resultados esperados. Para Robbins (2005), o *feedback* autogerenciado apresenta-se como uma ferramenta poderosa de motivação, pois o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso.

No sentido de fixar o trabalho das metas em programas de desenvolvimento de equipes há um grande sucesso na busca de auto-eficácia. Pois indivíduos com elevada auto-eficácia, mostram maior segurança e confiança em realizar uma tarefa que exige alta produtividade.

Moscovici (2008) ilustra um roteiro de reflexão individual (ver anexo I) que pode funcionar como uma ótima ferramenta para o indivíduo desenvolver o seu papel no sentido de atingir os objetivos de sua função e da organização. É certo que para tudo o que realizamos, faz-se necessário uma “energia” para a efetividade das tarefas. Tal energia é a motivação.

De acordo com Fiorelli (Apud MARINGA MANAGEMENT, 2005), a motivação para o trabalho ocorre quando cinco fatores promovem o enriquecimento das tarefas e conduzem a estados psicológicos desejáveis e favoráveis a que isso aconteça:

1. O desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais;
2. O resultado final da atividade permite reconhecê-lo como um produto pessoal;
3. O produto final exerce impacto nas outras pessoas;
4. Existe um grau de liberdade para decidir sobre programações e procedimentos do trabalho;
5. O profissional recebe avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade

Desta forma, a motivação é decisiva no desenvolvimento dos recursos humanos. Cabe lembrar que, ao implementar atividades motivacionais em grupo, por meio dos programas de desenvolvimento de equipes, não estamos determinando fórmulas isoladas e únicas, mas, sim multiplicar habilidades e desenvolver talento humano através do aprendizado em grupo. Além disso, nenhum indivíduo motiva outro, ele se sente motivado ou não, são características interiores de cada pessoa.

Assim, desenvolver e identificar as potencialidades de um indivíduo nos programas de desenvolvimento de equipes irá possibilitar aos gestores de equipes enxergarem com mais assertividade as chances das pessoas evoluírem, aumentando o grau de motivação organizacional onde elas estão inseridas.

Para que tenhamos funcionários motivados, é essencial atribuir um conjunto de recompensas inerentes ao desempenho. Além do mais, os funcionários não são apenas assalariados, mas, indivíduos com sentimentos, desejos e ambições. Em desenvolvimento de equipes, identificar as habilidades de cada pessoa é relevante para calcular o que mais atrai o funcionário. Moscovici (2008) propõe um detalhado exercício intergrupar (ver anexo II) que permite reconhecer algumas habilidades dos funcionários. A partir dessa atividade, o líder pode direcionar melhor o trabalho na organização e perceber a atuação real dos indivíduos em aspectos de liderança, comunicação e participação.

As oportunidades e os grandes desafios são benéficos quando uma pessoa recebe uma recompensa ao fim de suas atividades, aumentando os principais fatores de motivação. Estudiosos sustentam que, muito depois vinha o status e o ganho financeiro. Segundo Reis (2005), a visão clara dos seus próprios valores e propósitos funciona como guias e motivos para a ação bem-sucedida. Ora, os indivíduos se tornaram um meio para a busca dos fins atribuídos pelas organizações. Portanto, desenvolver equipes motivadas é altamente primordial para os membros eliminarem obstáculos a sua existência, no sentido de desempenho efetivo e progresso organizacional.

## 2.1.2. NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES GERENCIAR CONFLITOS DE IDÉIAS NA ORGANIZAÇÃO

Harmonia em convivência nos membros de um grupo é muito difícil encontrarmos tal situação, as discordâncias de idéias, de opiniões são freqüentes. Os conflitos fazem parte da vida em sociedade. Muitas vezes, a falta de recursos para satisfazer as necessidades individuais, gera infinitos conflitos. Há uma tendência comum em conceber uma conotação negativa ao termo conflito. Robbins (2005, p. 326) conceitua conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que outra parte afeta, ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.

Moscovici (2008) lembra que o conflito é uma incessante dinâmica interpessoal, podendo ter conseqüências positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas.

Até que ponto o indivíduo socializado/educado é capaz de relacionar-se bem com o líder do grupo e os colegas e ainda cooperar para realizar um trabalho conjunto significativo? Até que ponto o indivíduo é capaz de lidar adequadamente com as inevitáveis discordâncias e os conflitos? Parece que nem a família nem a educação formal, nem as empresas, desempenham ao contento sua missão social: promover o desenvolvimento harmonioso da personalidade dos filhos, alunos, trabalhadores (MOSCOVICI, 2008, p. 260).

Robbins (2005) analisa que na visão tradicional, o conflito é visto como sinônimo de violência, destruição e irracionalidade. Por enquanto, muitas pessoas analisam e avaliam divergências de opiniões como um interminável conflito e que muitas vezes são soluções de um contexto.

No ponto de vista das relações humanas, o conflito é um acontecimento de forma natural dos grupos e organizações. Neste sentido, seus seguidores racionalizam a existência do conflito, consolidando até ser favorável para o crescimento e bom desempenho do grupo.

Do outro lado as relações humanas aceitam os conflitos, no ponto de vista interacionista o encoraja na posição de grupo sem conflitos estão numa ameaça de se tornar indiferente as oportunidades. Assim, manter um nível mínimo de conflito para que o grupo continue autocrítico e criativo, é a principal contribuição da visão interacionista.

Neste sentido, o conflito possui diversas particularidades positivas. Faz romper a rotina, desafiar a acomodação de idéias, salienta problemas escondidos, estimula a percepção, o raciocínio e a imaginação, além de despertar a criatividade para a resolução de problemas.

Segundo Moscovici (2008, p. 7):

A concordância permanente em grupo pode ser muito agradável, mas é fator de estagnação do sistema (morfoestase), enquanto o desequilíbrio da controvérsia pode provocar crises que possibilitam mudanças significativas para desenvolvimento pessoal, grupal e social (morfogênese).

Neste contexto, em desenvolvimento de equipes, lidar com conflitos é de suma importância e saber como gerenciá-los. Moscovici ilustra uma criativa atividade (ver anexo III) que bem executada em programas de desenvolvimento de equipes, protegendo com parcialidade a resolução de problemas e o desempenho interpessoal. Nesta atividade, a equipe aprende a reconhecer a existência do conflito e a enfrentá-lo, por meio das experiências em grupo.

Moscovici (2008) examina as modalidades de lidar com os conflitos em dois conjuntos de táticas, a saber:

1. Táticas de luta/fuga: embora não tão eficiente, são as mais utilizadas. A tática de luta abrange a competição e as de fuga a repressão e a evasão. Trabalhar a tática da competição no mundo dos negócios é tem sido um mecanismo de melhoria de qualidade, crescimento e desenvolvimento das empresas e do país. Estimular a competição em desenvolvimento de equipes, se declarada e honesta, é um componente saudável. A tática de repressão utiliza da força para aniquilar o conflito. A figura de autoridade determina que os litigantes cessem a disputa e proíbe manifestações, sob ameaça de aplicar penalidades. A tática de evasão abrandas as emoções sem enfrentar o conflito, através de manobras para evitar interação e convívio e a comunicação com o outro.
2. Táticas de diálogo: para um grupo funcionar como equipe é importante desenvolver a aprendizagem para gerenciar os conflitos, por meio das chamadas táticas de diálogo. Estas incluem apaziguamento, negociação, confrontação e resolução de problemas. Na tática de apaziguamento, o

auxílio hábil e construtivo abre espaço para o diálogo e oportunidade do desabafo. Na tática de negociação, a posição de cada participante é analisada para que possa haver compreensão dos pontos de vista e das condutas do outros. A tática de confrontação, quando bem conduzida, transforma a desavença em um problema que precisa ser resolvido por meio do trabalho colaborativo entre os envolvidos. A tática da resolução de problemas compreende a exploração de percepções e sentimentos de ambas as partes, objetivando o alívio de tensão acumulada para a eficácia da comunicação.

Moscovici (2008) lembra, portanto, que no contexto do pequeno grupo, as chamadas táticas de luta/fuga não causam melhorias no relacionamento ou resultados satisfatório para no gerenciamento dos conflitos. Aqui, a competição pode lesar as relações interpessoais futuras, na difícil conciliação entre vencedores e vencidos. Extinguir os sintomas momentaneamente, sem alcançar os conteúdos do conflito. A fuga deixar atrás a necessidade de lidar com o conflito. Entretanto, as táticas de diálogo favorecem alternativas de controle do conflito, como forma de resolução de problemas na obtenção de resultados confiáveis.

## **2.2. CAPÍTULO II – DESENVOLVENDO EQUIPES NA ORGANIZAÇÃO**

O desenvolvimento interpessoal é simplesmente a necessidade de desenvolvimento organizacional e pessoal, com reflexos no social. O desempenho de uma empresa está somado às maneiras como os seus funcionários se interagem. O desenvolvimento de equipes promove a evolução dos grupos em equipes, buscando assim, a qualidade, satisfação e produtividade. Segundo Moscovici, o Desenvolvimento de Equipe é um programa educacional direcionado a grupos de pessoas interdependentes que somam seus esforços aos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas que venham a surgir.

Trata-se de um aperfeiçoamento de conhecimentos, técnicas de dinâmica de grupo e desenvolvimento interpessoal no meio corporativo. Estando em jogo a análise do grupo pelo próprio grupo, em favor da eficiência da equipe. As relações

interpessoais se desenvolvem a partir de um processo de interação, podendo desta maneira obter resultados positivos ou negativos. Moscovici (2007, p. 35) relata que:

O relacionamento interpessoal pode torna-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipes, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então tender a torna-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração de esforços, a divisão de energias e crescente deteriorização do desempenho grupal para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo.

Desenvolver equipes compreende importantes práticas de gestão com vistas a enfrentar a acirrada competitividade, fomentar significativas mudanças de atitudes, postura, motivação, valores, percepção, comportamento. É um processo de qualificação profissional primordial para a dinamização e energização de um grupo, que depende essencialmente da competência interpessoal de seus membros e de seu líder.

### **2.2.1. DESENVOLVENDO AS EQUIPES PARA UMA EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

As equipes de trabalho estão cada vez mais populares no mercado corporativo. Percebeu-se que as equipes reagem mais positivamente às mudanças do que os departamentos tradicionais. Robbins (2004) observa que o uso extensivo das equipes passa a ser mais adotado, pois gera o potencial para uma organização fazendo com que esta aumente seus resultados sem necessidade de aumentar os investimentos.

De acordo com as evidências, elas são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer habilidades, julgamentos e experiências múltiplos. Quando as organizações se reestruturaram para competir mais eficaz e eficientemente, elas escolheram as equipes como maneira de utilizar com mais eficácia os talentos de seus funcionários. (ROBBINS, 2004, p. 106)

Moscovici (2007) fala em “Educação de Laboratório”. Trata-se de um conjunto de metodologias visando a mudanças pessoais a partir de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivenciais.

Suas características essenciais, entretanto, permanecem como base comum de trabalho, como premissas sobre as quais podem ser construídas variantes para atingir objetivos semelhantes com ênfase e gradações diferentes, que determinam técnicas. (MOSCOVICI, 2007, p. 7)

O crescimento da tecnologia tem nos conduzido a programas de capacitação que trazem resultados imediatos em educação. Esses processos educativos devem ser encarados como um investimento, um desafio com retorno a médio e longos prazos para a organização.

Os programas de desenvolvimento de equipes são ferramentas estratégicas para a sustentação da vantagem competitiva e para o alcance da efetividade organizacional. Tais programas de treinamento oferecem às organizações, a possibilidade de desenvolver os membros de suas equipes. É nada mais que, uma oportunidade dos funcionários desenvolverem suas habilidades para a resolução de comunicação, negociação, administração e gerenciamento de conflitos. Ademais, os programas de desenvolvimento de equipes trabalham as competências interpessoais, a confiança mútua, as motivações e os objetos individuais e comuns a um grupo. Moscovici (2007) expõe que a capacidade de aprender e dar ajuda estabelece a relação com outro indivíduo para um crescimento psicossocial conjunto. Cada um tem um recurso que serve para o outro e deve ser usado com propriedade, pois “[...] dar (e receber) feedback é fundamental para atingir este objetivo, porquanto conduz a trocas autênticas e construção de confiança e respeito mútuos.” (MOSCOVICI, 2007, p. 8).

Segundo Moscovici, um programa de desenvolvimento de equipes se constitui de quatro fases:

1. Fase Preliminar: Sensibilização, motivação do grupo e coleta de dados. Realiza-se uma investigação da situação do grupo, através de instrumentos específicos, para análise da indicação do desenvolvimento de equipes. A mobilização das pessoas para o fornecimento de determinadas informações sensibiliza o grupo para o problema, despertando assim a motivação para enfrentá-lo e resolvê-lo, sob pena de risco de deterioração.
2. Fase Introdutória: Trata-se do início oficial do programa, podendo ser uma reunião introdutória ou seminário, uma vez que, o valor simbólico demarca

de uma linha divisória entre o passado e o futuro, iniciando a mudança individual e grupal dentro de uma empresa.

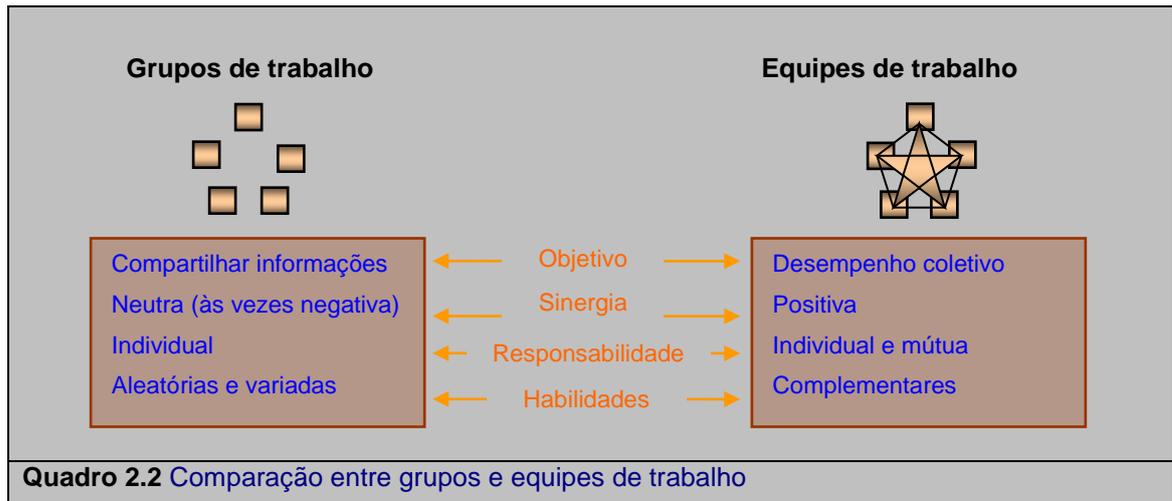
3. Fase de Desenvolvimento de Habilidades: O conhecimento do grupo não é suficiente para transformá-lo em equipe, pois se torna necessário passar da teoria para a prática. A aprendizagem vivencial se apresenta como superior à simples aprendizagem cognitiva, quando se trata da difícil transferência da aprendizagem da teoria à prática.
4. Fase de Consolidação e Acompanhamento: É importante ter conhecimento de que os processos de aprendizagem humana não têm fim. Uma equipe desenvolve características através de uma consolidação de habilidades interpessoais e de tarefas, praticadas no dia-a-dia, que busca a integração interna, bem como o aperfeiçoamento criativo das modalidades de trabalho e de interação.

### **2.2.2. DIFERENÇA ENTRE GRUPOS E EQUIPES**

Diversos autores atribuem aos termos grupo e equipe um caráter de sinônimo. Reis (2005) explica que um dos aspectos que diferenciam os grupos de equipes é a forma pela quais as tarefas e responsabilidades são vistas, aceitas e cumpridas. Assim, no grupo a realização do trabalho depende do indivíduo responsável por ele, enquanto na equipe, embora as tarefas e responsabilidades sejam distribuídas, a responsabilidade pelos resultados e pelo alcance das metas é de todos.

Segundo Manz e Sims (apud REIS, 2005, p. 67), caracterizam as equipes como grupos que têm tarefas distintas, para as quais os executores contam com uma variedade de habilidades que lhes permite realizar bem as tarefas existentes, são remunerados e recebem *feedback* do desempenho como grupo.

Robbins (2004) enfatiza que os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho que requeira um esforço coletivo. Este desempenho é apenas um somatório das contribuições individuais de seus membros. Diferentemente, uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. O quadro 2.2 destaca as diferenças entre grupos e equipes de trabalho:



Fonte: Adaptado de ROBBINS (2004).

Relevante ressaltar que pode um grupo transformar-se em uma equipe. Vergara (apud REIS, 2005, p. 68) analisa: para que um grupo de pessoas se torne uma equipe é necessário que haja “um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que uma as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não”, como é o caso das equipes virtuais. Segundo Wagner e Hollenbeck (2006), equipes são grupos que se caracterizam por três determinantes distintivas:

1. Os membros de uma equipe são altamente independentes;
2. Equipes se formam mediante o uso de agrupamento por fluxo de trabalho, de modo que seus membros são responsáveis pelo desempenho de funções diversificadas;
3. Informações, conhecimentos e aptidões, geralmente se distribuem de maneira diferente entre seus membros, devido à diferença de antecedentes, acesso a recursos, treinamento e talentos.

Segundo Robbins (2004), equipes bem-sucedidas fazem com que seus membros assumam posturas responsáveis, individuais e coletivas, diante das metas, abordagem e propósitos.

### **2.2.3. PLANO PARA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES**

A motivação dos membros é considerada uma das partes decisivas no desenvolvimento de equipes, bem como a conscientização do grupo quanto às melhorias e pontos fortes também são influentes fatores motivacionais. Não se pode pensar em um momento correto para o desenvolvimento de equipes, pois os empregados competentes não permanecem competentes para sempre, já que o planejamento e a implantação de um programa para o desenvolvimento de equipes são realizados de forma correta, o processo caminha com as próprias forças do grupo.

Segundo Reis (2005), existem seis indicadores internos, que sugerem as organizações e aos líderes, a constituição, planos para o desenvolvimento de suas equipes. São eles:

- Baixa produtividade ou queda da produtividade já apresentada;
- Perda de qualidade;
- Conflitos entre os empregados;
- Desmotivação;
- Ausência de iniciativa, problemas repetidos;
- Ações continuamente postergadas.

Os indicadores externos também apresentam um grande fator determinante no desenvolvimento de equipes. Segundo Reis (2005), são eles:

- Acirramento da competição;
- Novos concorrentes no mercado;
- Reclamações de clientes e usuários;
- Aumento da complexidade dos insumos e da tecnologia usada pela organização;
- Crescimento da organização;
- Ingresso em novos mercados;
- Parcerias estabelecidas;
- Aquisições de outras empresas.

Os desenvolvimentos de equipes envolvem atividades grupais de alta intensidade, elevando desta maneira a confiança e a abertura entre seus membros. O planejamento deste programa de desenvolvimento de equipes exige muitos cuidados. É importante se ter ciência do que se pretende mudar, das pessoas que devem ser envolvidas, dos objetivos e metas a serem atendidos e dos recursos disponíveis para tal.

Para Robbins (2005, p. 431-432):

Uma boa idéia é começar com os esforços dos membros para definir as metas e prioridades da equipe. Isso pode trazer à tona percepções diferentes daquilo que seria o propósito da equipe. Seguindo este caminho, os membros podem avaliar o desempenho da equipe (ela é eficaz na estruturação das prioridades e na conquista de suas metas?). Isso pode conduzir à identificação de áreas problemáticas. Essa discussão autocrítica sobre meios e fins pode ser conduzida com a presença de todos os membros da equipe ou, se o seu tamanho impedir a troca de idéias entre todos, com apenas alguns membros, que depois compartilharão os resultados com os demais.

É a dinâmica de cada grupo e de cada organização que vai determinar o sucesso do programa de desenvolvimento de equipes. Para tal, Shonk (apud MOSCOVICI, 2008, p. 91-92), expõe algumas questões para a investigação da viabilidade do trabalho em equipe na organização:

1. Em um departamento as funções dos empregados dependem umas das outras?
2. Onde e como o trabalho de equipe poderá melhorar o serviço, a produtividade ou a qualidade prestada aos clientes?
3. Como e onde as equipes de trabalho podem beneficiar sua organização e os próprios empregados?
4. Como se adéquam às equipes de empregados aos objetivos e estratégias de longo prazo para sua empresa?
5. Que influência a equipe têm no trabalho sobre a satisfação e o engajamento de empregados?
6. Como os recursos são afetados por uma organização baseada em equipes?

Moscovici (2008) disponibiliza para nós um interessante plano de atividades (ver anexo IV) e alguns instrumentos, que servem como base para iniciar a formação de um trabalho vivencial. Embora apareça no próprio grupo uma forte necessidade de melhorar as condições e pontos críticos que estejam interferindo no desenvolvimento da finalização dos objetivos organizacionais, o planejamento estratégico se torna essencial para a promoção de programas de desenvolvimento de equipes. Para algumas atividades não é vital o processo de integração em equipe para obter melhorias nos resultados organizacionais; pode haver tarefas que exija um esforço individual.

#### **2.2.4. A RESPONSABILIDADE DE LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES**

O líder não é apenas aquele que realiza a produção ou realização dos serviços e sim também, um facilitador e estimulador do aprendizado contínuo que compartilha conhecimento entre os membros da equipe.

A liderança está cada vez mais no contexto das equipes. Para Robbins (2005), se tornar líder de uma equipe eficaz é um grande desafio enfrentado pela maioria dos executivos. Possuir habilidades como a paciência é essencial para que um líder compartilhe informações, confiem-nos outros, abrindo mão da autoridade, e desta forma sabendo o momento certo para intervir.

Para Robbins (2005), o trabalho de um líder de equipe está focando em duas prioridades: auxiliar no processo da equipe e administrar as fronteiras externas da equipe, podendo ser estas subdivididas em quatro papéis específicos, a saber:

1. Elementos de ligação com os componentes externos. O líder representa a equipe perante a administração superior, dos clientes, de outras equipes e fornecedores, colhendo desta forma informações externas e as compartilha com os membros da equipe.
2. Solucionadores de problemas. Os líderes se reúnem em busca da solução de problemas, quando os membros da equipe enfrentam dificuldades.
3. Administradores de conflitos. Os líderes diminuem os aspectos destrutivos dos conflitos internos da equipe, por meio da origem do conflito, questões

e pessoas envolvidas, apresentando as opções disponíveis, mediante suas vantagens e desvantagens.

4. Treinadores. O líder define os papéis e expectativas, ensinam, apóiam e fazem o necessário para o bom desempenho de sua equipe no trabalho.

É importante salientar que, a situação e o grupo vão determinar o estilo de liderança. Entrementes, Moscovici (2008, p. 194) alega:

O líder precisa ter certa flexibilidade para usar estilos diferentes, sem chegar a extremos de incongruência, da mesma forma como atende às expectativas de diferentes papéis sociais, desempenhando-os com comportamentos mais ou menos adequados resultantes de sua flexibilidade, motivação e experiência. Nós nos comportamos diferentemente de acordo com os papéis e as situações, sem deixarmos de ter consistência interna ou de sermos “nós mesmos”.

Assim, nos parece pouco provável que haja um modelo ou padrão ideal de comportamento do líder “universal” para qualquer grupo, e que seja eficaz em todas as situações. Pois, “um grupo em funcionamento revela várias estruturas ou molduras para os processos de interação que nele ocorrerem (MOSCOVICI, 2008, p. 199).”

A definição de pessoas que possam liderar uma equipe se torna essencial para a obtenção de resultados concretos, atentando para os aspectos da satisfação pessoal, produtividade e qualidade. Moscovici (2008) propõe um exercício (ver anexo V) para o desenvolvimento interpessoal, com intenção de identificar o comportamento ideal de um líder para o desenvolvimento de equipes.

Dessa forma, o papel do líder é o de analisar o grau de desenvolvimento e sinergia de sua equipe, dependendo do líder os resultados obtidos pela equipe, bem como a identificação dos riscos e orientar a equipe quando necessário.

### **2.2.5. PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

Muitas organizações investem no trabalho em equipe e no *empowerment* dos funcionários para melhorar e otimizar a sua efetividade. Trata-se de componentes dos chamados programas de envolvimento de equipes. Tais programas englobam um grande aumento da efetividade organizacional, através da participação dos funcionários ou gestão participativa, na organização, planejamento e gerenciamento

dos seus cargos, democracia do ambiente de trabalho, autonomia e participação acionária dos funcionários.

Robbins (208, p. 164) define envolvimento de equipes como:

[...] um processo participativo que utiliza toda a capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização. A lógica por trás deste processo é que, por meio do envolvimento dos funcionários naquelas decisões que lhes dizem respeito e do aumento de sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego.

Assim, os programas de envolvimento de funcionários são estratégias ferramentas para a formação e o desenvolvimento de equipes eficazes, empregadas dentro ou fora do ambiente de trabalho. Em programas de *mentoring*, o desenvolvimento de equipes ocorre de maneira concomitante com a realização de procedimentos de trabalho, em tempo real, podendo ser utilizadas o *empowerment* e o *coaching* como ferramentas.

O *empowerment* é uma prática que oferece aos funcionários a oportunidade de influenciarem o processo decisório de uma forma geral. Não obstante, autores declaram que o *empowerment* é uma estratégia que obriga as organizações a se adequarem às exigências dos mercados externos, preocupando-se, dessa forma, com o seu público interno em busca da competitividade.

Para Randolph (Apud REIS, 2005, p. 89-90), “*empowerment* é o reconhecimento e liberação, dentro da organização, do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna.” Desse modo, *empowerment* compreende a interação e envolvimento das pessoas com o trabalho e que as estimulam a tomar ações no processo produtivo.

Outro recurso muito interessante na orientação para o desempenho dos indivíduos na equipe é o *coaching*. Segundo Reis (2005), o *coaching* visa romper padrões existentes e estabelecer novos paradigmas mais significativos. Assim, o líder de equipe, no papel de *coach*, firma um relacionamento para apoiar a equipe em seu processo de aprendizagem. Em vista disso, o *coaching* envolve o aconselhamento, o ensinamento, a monitoria e a análise das deficiências de desempenho que a equipe apresenta. Nesse contexto, ouvir, analisar, identificar conflitos, ser empático, solidário, confiante e amigo, são características fundamentais para um líder assumir o papel de *coach*.

## **2.2.6. VANTAGENS DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

A Atualização da influência recíproca de organismos inter-relacionados na atividade humana está presente em toda a organização, estimulando as suas atividades e os seus resultados. É ilusório supor que grupos são apenas a soma de conhecimentos de indivíduos e comportamentos individuais. Da mesma forma, não é tanto que indispensável qualificar os funcionários para que estes produzam bem no trabalho em equipe.

Cada vez mais as organizações estão tomando capacidade de que o homem tem de conhecer valores e mandamentos morais e aplicá-los nas diferentes situações para que o trabalho em equipe seja vantajoso. As empresas estão adquirindo conhecimento que as pessoas são seu maior patrimônio. Nesse contexto, os programas de desenvolvimento de equipes se manifestam como oportunidade de reforçar os treinamentos técnicos, possibilitando segurança psicológica, a autoconfiança e o exercício da autenticidade do indivíduo, para elevar a sua competência interpessoal.

Segundo Robbins (2005), no caso da AMETEK, por exemplo, desde que as equipes foram levadas à prática por meio de providências concretas, não houve necessidade de suspensão de contratos de trabalho. Afirma-se que a eficiência do desenvolvimento das equipes para o relacionamento com os clientes motivou um prêmio de excelência como fornecedora. Já a equipe de dirigentes da Pursuit, empresa canadense de consultoria, apresenta um desempenho significativo, pois possui a mistura exata de habilidades pessoais na área técnica, de solução de problemas e de relações interpessoais. Segundo Robbins (2005), a formação em diferentes áreas de marketing e o treinamento em questões interpessoais, colabora com uma habilidade específica, trazendo uma abordagem única para a solução dos problemas dos clientes.

As equipes dispõem de inúmeros recursos, de maneira que o conhecimento, as experiências, as inteligências, os valores e interesses são ampliados em busca de um efeito sinérgico. Robbins (2005) enfatiza que as equipes fornecem o veículo natural para o compartilhamento de idéias e a implementação de melhorias.

Para Reis (2005, p. 75):

Nas equipes de alto desempenho existe um senso mais profundo de propósito, as metas são mais ambiciosas, há uma perfeita intercambialidade e complementaridade de conhecimentos e habilidades. Nelas, as pessoas se sentem competentes e valorizadas pelo que fazem e isso funciona como disparador de energias para a produção de resultados extraordinários. As pessoas agem como um todo, atuam de forma integrada, mas conservam e valorizam as características de cada parte, de cada integrante da equipe. Assim, conseguem reunir conhecimentos, experiências e emoções que se completam, impossíveis de serem encontrados todos em uma só pessoa. Essa é a razão pela qual o desempenho da equipe ultrapassa a soma dos desempenhos individuais e oferece à organização condições melhores para atender aos múltiplos desafios contemporâneos.

O desenvolvimento de equipes, através dos programas de treinamento, pode levar a um aprimoramento na eficiência do indivíduo. O planejamento e implementação de várias atividades em conjunto possibilitam a identificação de formas de melhorias no modo pelo qual o trabalho se organiza, as idéias, informações e a produção, por meio das práticas que influenciam os procedimentos críticos do trabalho.

Da mesma forma, através de suas ferramentas e atividades em grupo, os programas de desenvolvimento de equipes promovem grandes vantagens para a melhoria da qualidade no trabalho. O treinamento para o desenvolvimento de equipes aumenta a capacidade de observação, e estimula a participação dos funcionários a usar na prática suas sugestões. Pode-se verificar o aumento da produtividade, as equipes fazem melhor uso dos recursos, tomam decisões de alta qualidade e melhoram a comunicação. Ora, nas atividades de observação, os programas de desenvolvimento de equipes evidenciam a percepção de postura, o posicionamento, linguagem corporal e atitudes, que contribuem para construir a confiança e autoconfiança, revelar seus sentimentos e emoções. É uma oportunidade de desenvolver competências relacionais. “Assim, a transparência nas atitudes, o estímulo à participação, a aceitação de idéias e sugestões são elementos que contribuem para o desenvolvimento de um estado de confiança entre as pessoas que trabalham em um mesmo local. (REIS, 2005, p. 128).”

Por meio de várias atividades que permitem o debate, a simulação, do imaginário e da vivência corporal, as equipes tornam-se mais criativas na resolução de problemas, resultando em melhores produtos e serviços. Os indivíduos desenvolvem-se através de sugestões de outros, acrescentando novas perspectivas que fazem com que as discussões evoluam. Surge o interesse nos comentários de

outros a partir de seus próprios pontos de vistas. Para o desenvolvimento desses aspectos criativos, Moscovici (2008, p. 255) expõe:

[...] as condições sociais exercem influência acentuada pelas oportunidades de comunicação com outras pessoas criativas, atmosfera social que valoriza inovação e originalidade e que encoraja o intercâmbio de idéias, tradição social que alimenta a visão otimista de que, com esforço e tempo, soluções construtivas podem ser encontradas para resolver problemas que parecem inicialmente insolúveis.

A competitividade global enfatiza a importância da introdução de programas de desenvolvimento de pessoal nas organizações. Ao facilitador do programa de desenvolvimento de equipes, cabe propiciar e tornar o ambiente mais rico em debates, questionamentos, participação e sugestões. Aprender em grupo é uma oportunidade singular de crescer com as diferenças. Autores compreendem desenvolvimento de equipes como momento de aprendizagem sistematizada dentro das organizações, representando capacidade de criar, produzir, modificar comportamentos, adquirir e transferir conhecimentos.

Assim, a qualidade do processo de treinamento interpessoal, tende a alcançar formas muito mais significativas que o atingir a produtividade, se todos os envolvidos no desenvolvimento de equipes estiverem dispostos a promover trocas de valores. Trata-se de estratégias de modernização em busca do diferencial competitivo. Para Moscovici (2008), um processo bem conduzido de desenvolvimento de equipes ajuda aos membros da equipe a assumirem maior responsabilidade por seus destinos. Aqui, os indivíduos trabalharão, aprenderão e sofrerão em conjunto. A equipe terá a oportunidade de deliberar e refletir sobre o contexto e suas escolhas. Por este motivo, os membros da equipe terão maiores condições de ajudar a organização a apresentar todo o seu potencial e manifestar sua originalidade junto aos clientes.

A promoção de programas de desenvolvimento de equipes pode provocar mudanças significativas nos processos cognitivos e emocionais do funcionário. Desse processo vivencial, podem resultar novos meios de resolução de problemas de liderança e habilidades de atividades em grupo. Segundo Moscovici (2008), os próprios indivíduos que participam do programa de desenvolvimento de equipes, verificam as mudanças em termos de percepções, conhecimento e *insight* alcançados. Por outro lado, os membros da equipe observam os diferentes

comportamentos, o desempenho eficiente em grupo e comunicação, e formas mais construtivas de abordar situações interpessoais.

O desenvolvimento de equipes aumenta a convicção dos indivíduos quanto aos seus sucessos futuros. As mudanças comportamentais observadas permitem inferir também, mudanças de atitudes. Os membros de equipe desenvolvem habilidades para reflexão mais profunda, sensibilidade aos outros e aos processos de grupo, tolerância à ambigüidade, a novas informações e estresse, de controle emocional e eficiência no saber ouvir. Tais habilidades ampliam os sentimentos de autoconfiança, possibilidade o exercício de sua autenticidade, para atingir maior competência interpessoal.

### **2.2.7. DINÂMICAS DE GRUPO PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

“Um grupo dificilmente trabalhará como equipe se não desenvolver razoável competência interpessoal. Os processos grupais decorrem de relações e trocas entre as pessoas (MOSCOVICI, 2008, p. 116).” O ambiente organizacional oferece grandes possibilidades de desenvolvimento integral do indivíduo. A dinâmica de grupo é muito mais do que a simples soma de indivíduos, pois permite a consciência dos aspectos facilitadores e dificultadores na busca dos objetivos a que se propõem enquanto grupo.

Nesse contexto, introduzir as técnicas de dinâmicas de grupo é um recurso estratégico para a formação e desenvolvimento de equipes eficazes.

Segundo Moscovici (2008, p. 116-117):

Quando as pessoas não realizam interação satisfatória, as tarefas conjuntas são afetadas e comprometem os resultados desejados. Se, mesmo assim, resultados apreciáveis de tarefa são alcançados o custo psicológico pode ser elevado, representado por conflitos, incompreensões, hostilidades, ressentimentos. Essa situação de interação insatisfatória tende agravar-se e a tornar cada vez mais difíceis a convergência de esforços e a colaboração real para o objetivo comum.

Dinâmicas de grupo possibilitam reconhecer as habilidades dos indivíduos em trabalhar em equipe, através das situações desafiadoras. Ademais, as dinâmicas estimulam a reflexão acerca do seu próprio comportamento e dos demais integrantes da equipe.

Em programas de desenvolvimento de equipes, as atividades de dinâmicas de grupo possibilitam a descontração entre os membros de equipe, além de maior estímulo e comprometimento na realização dos exercícios intergrupais. Também, as técnicas participativas proporcionam a sensibilização para a criatividade e interação da equipe. Ademais, praticar atividades prazerosas é uma interessante maneira de controlar o estresse, pois a satisfação aumenta a capacidade do profissional para gerenciar as diversas situações no âmbito organizacional.

A introdução de programas de desenvolvimento de equipes com base em dinâmicas de grupo promove um ambiente psicossocial alternativo, onde desconfianças e conflitos possam ser divididos, mediante as experiências interpessoais, reduzindo as ameaças ao "ego" e desenvolvam formas de interação compatíveis com uma ampliação quantitativa e qualitativa dos aspectos cognitivos, afetos e condutas.

Nesse sentido, obtendo um clima de confiança recíproca, pelo consentimento de uma tarefa comum gerada pelo próprio grupo, a promoção de atividades de dinâmicas de grupo em programas de desenvolvimento é um relevante instrumento como forma de favorável a atualização das diferenças individuais.

### **2.3. CAPÍTULO III – MELHORAR EQUIPES PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A falta de compreender determinadas palavras pode trazer grandes transtornos a qualquer organização ou grupo. Alguns autores tratam essas falhas de comunicação como fontes de freqüentes conflitos interpessoais, uma vez que, a comunicação precisa ser compreendida.

Na formação e desenvolvimento de equipes, a comunicação deve ser aberta, clara e honesta. Reis (2005) analisa o comportamento de comunicação interpessoal como meta para produzir reação. Assim, quando aprendemos a estabelecer nossos objetivos em termos de respostas específicas por parte daqueles que recebem nossas mensagens, teremos dado o primeiro passo para uma comunicação mais positiva e eficiente.

Para uma comunicação eficaz, a mensagem emitida deve revelar o nosso objetivo. Para tal, precisamos possuir as habilidades necessárias. O crescimento tecnológico e a ausência de comprometimento mútuo que aumentou

demasiadamente a comunicação não-verbal. Estudiosos afirmam que o tom da voz e a postura corporal, representam muito da nossa capacidade de influência na comunicação do que qualquer palavra. Moscovici (2008) ilustra uma interessante atividade para aplicação em programas de desenvolvimento de equipes, para a experimentação da prática da comunicação não-verbal (ver anexo VI).

É relevante elucidar que a idéia de comunicação perfeita é inatingível. Ainda assim, estudos denunciam uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz. Segundo Robbins (2005, p. 252):

A escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do feedback podem ajudar muito a comunicação a se tornar mais eficaz. Mas o fator humano gera distorções que nunca conseguimos eliminar completamente. O processo de comunicação representa uma troca de mensagens, mas o significado delas pode, ou não, ser recebido da maneira que o emissor imagina. Independentemente da expectativa do emissor, a mensagem decodificada na mente do receptor representa a realidade deste. E é essa “realidade” que vai determinar o desempenho, juntamente com o nível de motivação e de satisfação do indivíduo.

Entretanto, a maneira pela quais as equipes e os seus gestores se comunicam no ambiente organizacional, define a chamada cultura organizacional, pois acaba por construir um modelo comportamental.

## FEEDBACK: COMUNICAÇÃO EFICAZ

A comunicação é essencial para o relacionamento interpessoal e um bom funcionamento de uma determinada organização. E, uma das, mas importantes habilidades da comunicação para o sucesso organizacional e desenvolvimento de equipes, é a arte de dar e receber feedback.

Nos programas de desenvolvimento de equipes, o feedback possibilita a mudança de comportamento e ajuda o indivíduo a melhorar seu desempenho no trabalho e, por conseguinte, atingir seus objetivos. Nesse contexto, o momento de feedback torna-se uma das atividades mais enriquecedoras dos programas de desenvolvimento de equipes. O indivíduo ou grupo apresenta suas aceções, de forma aberta, e apoio mútuo, com a abordagem para a resolução de problemas.

A comunicação eficaz para a efetividade organizacional é um dos grandes desafios para os programas de desenvolvimento de equipes. Segundo Moscovici (2008, p. 94-96), para tornar-se realmente útil, o feedback precisa ser, tanto quanto possível:

1. Descritivo em vez de avaliativo: quando não há julgamento e sim o relato de um evento, se reduz a necessidade de reagir defensivamente e, assim, o indivíduo pode ouvir e se sentir à vontade para utilizar aquele dado como julgar conveniente.
2. Específico em vez de geral: quando se diz a alguém que ele é “dominador”, isto tem menos significado do que indicar seu comportamento em uma determinada ocasião: “Nesta reunião você fez o que costuma fazer outras vezes, não ouvir a opinião os demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas.”
3. Compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor: pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.
4. Dirigido: para comportamentos que o receptor possa modificar, pois, em caso contrário, a frustração será apenas incrementada, se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar.
5. Solicitado em vez de imposto: será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas às quais os que o observam possam responder.
6. Oportuno: em geral, o feedback é mais útil quanto mais próximo possível aos o comportamento em questão, dependendo, naturalmente, da prontidão da pessoa para ouvi-lo, do apoio dos outros, do clima emocional etc.
7. Esclarecido para assegurar comunicação precisa: um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o feedback recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer. Quando o feedback ocorre num grupo de treinamento, ambos têm oportunidade de verificar com os outros membros a extensão do feedback: é uma impressão individual ou compartilhada por outros.

Portanto a comunicação revela as informações sobre a atuação diante das pessoas. Assim, o feedback é uma ferramenta essencial no desenvolvimento de equipes. Moscovici (2008) apresenta uma atividade de feedback simbólico para exercício em programas de desenvolvimento de equipes (ver anexo VII). Trata-se de um recurso para motivar o treinando a descrever – e não avaliar – de forma parcial, aceitar críticas e reconhecer suas falhas para aperfeiçoar o seu desempenho no trabalho.

## **2.4. CAPÍTULO IV – INVESTIR NOS RECURSOS HUMANOS PARA A OBTENÇÃO DE LUCROS**

O desenvolvimento da carreira dos recursos humanos também é de responsabilidade da organização. Robbins (2005) enfatiza que a função da organização é dar apoio aos funcionários para a construção da sua autoconfiança e manutenção da sua empregabilidade por meio do aprendizado continuado.

Para Robbins (205, p. 460), esse apoio inclui:

1. Comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização.
2. Criação de oportunidades de crescimento.
3. Assistência financeira.
4. Oferecer o tempo necessário ao aprendizado para os funcionários.

Na gestão contemporânea, investir no fator humano é essencial para a promoção do diferencial competitivo. Nesse contexto, o desenvolvimento de equipes proporciona aprendizado e mudanças conforme as exigências do contexto. Investir nos recursos humanos é sinônimo de crescimento. Afinal, os recursos humanos dão vida às empresas.

As companhias estão cada vez mais considerando os investimentos em treinamento e desenvolvimento de equipes como uma ação estratégica. Estudos relatam o aumento significativo da rentabilidade, a diminuição do absenteísmo e da rotatividade. As lideranças perceberam que se não trabalhassem o desenvolvimento das pessoas, poderiam ter problemas futuros no que se refere a motivação dos funcionários.

Convém ressaltar que a valorização dos recursos humanos é um elemento que fortalece ainda mais o relacionamento com a organização, principalmente quando eles próprios perceberem motivação para seu desenvolvimento, quando sentirem-se membros da empresa e, de fato reconhecerem que a sua contribuição é significativa para a resolução de processos.

Assim, para aumentar a empregabilidade e o valor de mercado, Robbins (2004) relaciona sugestões relevantes para o gerenciamento da carreira:

1. Assuma a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira. Uma carreira de sucesso depende de sua flexibilidade e da constante atualização de seus conhecimentos e talentos.
2. Conheça a si mesmo. Descubra os talentos que você tem a oferecer ao empregador.
3. Comprometa-se com a aprendizagem contínua. A dinâmica do ambiente atual exige cada vez mais preparação para o trabalho.
4. Busque um equilíbrio entre suas competências específicas e suas competências generalistas. É preciso estar atualizado e desenvolver competências generalistas que propiciem maior versatilidade para reagir a um ambiente em constante mudança.
5. Desenvolva sua vantagem competitiva. Quanto maior o treinamento para a execução de uma tarefa e quanto menos pessoas tiverem essa habilidade, maior segurança e a influência dos que estão habilitados para isso.
6. Desenvolva sua capacidade de comunicação. Para garantir a vantagem competitiva, é imprescindível aprender a redigir memorandos, a fazer apresentações e a expressar verbalmente suas idéias de maneira clara e sucinta.
7. Arranje um mentor. Os mentores são orientadores e conselheiros que apresentam seus protegidos às pessoas certas, oferecem sugestões políticas e dão aconselhamento geral sobre a carreira.
8. Construa e mantenha uma rede de contatos (networking). Quanto mais ampla for sua rede, maior o número dos contatos que você terá para ajudá-lo, a saber, das oportunidades de trabalho.
9. Documente suas realizações. Busque oportunidades de trabalho desafiadoras e que ofereçam evidência objetiva de suas capacidades.
10. Gerencie sua reputação. Mobilidade e valor de mercado aumentam por meio da divulgação de seus sucessos e conquistas.
11. Considere a si mesmo como um produto. É interessante manter um portfólio dos projetos que realizou, especialmente aqueles que contribuem para diferenciá-lo.
12. Mantenha suas opções em aberto. “Tenha sempre planos contingenciais preparados”. “Espere pelo melhor, mas esteja preparado para o pior.”

Nesse contexto, promover o gerenciamento de carreira no meio corporativo, através dos programas específicos de desenvolvimento de equipes, é uma oportunidade para a ascensão profissional e estímulo à integração entre pessoas a trocas de idéias e conhecimentos. As pessoas querem ser reconhecidas e

valorizadas pelo seu potencial. E, cabe lembrar, que cada vez mais as empresas estão percebendo que as pessoas são o seu maior patrimônio. Trata-se da maior vantagem competitiva das corporações. Ora, as pessoas, vendem, produzem, mantêm e conservam o status existente na empresa, tomam decisões, lideram, gerenciam e dirigem os negócios. Os recursos humanos são ativos que precisam ser valorizados e, sobretudo, desenvolvidos.

As pessoas almejam desempenhar suas atividades em empresas onde elas sejam tratadas como pessoas. Estudiosos afirmam que as organizações podem se igualar em aspectos de produção ou processos. No entanto, dificilmente poderão concorrer com sua força de trabalho formada por funcionários capacitados e motivados. Neste sentido, um bom programa de desenvolvimento de equipes é imprescindível para atrair e reter talentos.

Desenvolver o investimento no fator humano é instigar seus talentos, proporcionando mais formação, atitude e soluções para que transforme seu comportamento. As empresas que são reconhecidas pelo gerenciamento e desenvolvimento do seu capital humano tendem a ser mais lucrativas. O enfoque para se atingir o lucro no mercado global cada vez mais competitivo, passa a ser a valorização do pessoal.

Investir em novas ferramentas para a gestão de equipes é fundamental para acompanhar as constantes mudanças vividas pelo mercado. Quando o fator humano torna-se o foco do investimento, a liderança deve levar em consideração as competências técnicas e comportamentais.

Assim, o crescimento organizacional está relacionado ao desenvolvimento dos recursos humanos. Em ambiente corporativo, repensar o sucesso da carreira inclui o crescimento por meio do desenvolvimento das habilidades e competências, da satisfação pessoal e como parte de uma equipe, de trabalhos desafiadores e gratificantes.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa aqui delimitada tem como base os fundamentos que circundam o desenvolvimento de equipe no contexto organizacional. O objetivo define-se em identificar as contribuições dos programas de desenvolvimento de equipes para a promoção da efetividade organizacional, assim como, apresentar a importância da análise do papel dos recursos humanos em relação à motivação das equipes dentro das organizações.

O desenvolvimento do trabalho se deu de forma descritiva, adotando uma abordagem qualitativa.

#### **3.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Os diversos pontos de abordagem e investigação da pesquisa bibliográfica serão envolvidos e confrontados, permitindo uma construção real referente ao tema.

Portanto, a metodologia aqui descrita admitirá uma maior concepção no que diz respeito à motivação organizacional e o papel dos recursos humanos para o desenvolvimento eficiente das equipes.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser um tema bastante discutido e com ampla literatura científica, o comportamento humano em ambiente organizacional, ainda é considerado como segundo plano em relação aos elementos tecnológicos e de produção para a empresa.

Diante das inúmeras transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, a tônica das organizações tem sido o aprimoramento constante no desenvolvimento dos seus recursos humanos para atingir o diferencial competitivo. O trabalho em equipe faz parte de uma tendência global. Nesse contexto, desenvolver as competências interpessoais é fundamental para suscitar profissionais altamente qualificados para as funções técnicas. Observou-se que a introdução de programas de desenvolvimento de equipes para a promoção da efetividade organizacional tem um profundo efeito sobre a produtividade.

As equipes possuem um sem número de recursos. Também, não existem fórmulas únicas para o gerenciamento e desenvolvimento de equipes. Avaliar as competências e os talentos humanos para lidar com resultados eficazmente, é essencial para o desenvolvimento de equipes para a construção da vantagem competitiva.

Podemos identificar inúmeras contribuições positivas dos programas de desenvolvimento de equipes para o trabalho efetivo, tais como: comunicação eficaz e agradável entre seus membros, compromisso dos membros com o sucesso pessoal e da equipe, habilidade em lidar com os assuntos mais difíceis, altos níveis de criatividade, desenvolvimento de atividades para o aprimoramento pessoal e de processos, entre outros.

Diante dessa realidade, o mercado tem oferecido ferramentas, através da chamada consultoria, com enfoque no desenvolvimento de competências utilizando-se de técnicas fundamentadas na transferência de conhecimento, habilidade e atitudes. Trata-se de atividades em grupo que visam principalmente o equilíbrio e o bem-estar do indivíduo, por meio de analogias aos obstáculos criados em âmbito organizacional. Neste sentido, vencer os desafios propostos, objetiva estimular nos participantes a importância do trabalho em equipe para o alcance do sucesso.

Mais do que unir conhecimentos e experiências, o desenvolvimento de equipes propõe “incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados (MOSCOVICI, 2008, p. 15)”. Dessa forma, o desenvolvimento de equipes pressupõe mudanças relevantes pessoais e interpessoais. Trata-se de um processo de educação continuada, dos quais não podemos esperar resultados imediatos em um só evento.

Convém enfatizar que a valorização dos recursos humanos é um elemento a mais para fortalecer o relacionamento com a empresa, principalmente quando eles sentirem-se como membros da organização e, de fato perceberem que a sua contribuição é decisória no desenvolvimento dos processos. A gestão de equipes é muito mais que delegar tarefas para alcançar o objetivo final. Gerenciar equipes consiste em facilitar a infra-estrutura e as conexões entre os membros, de forma a contribuir para a multiplicação do talento.

Assim, a presente composição não se propõe a inovar teoricamente, mas sim, contribuir para a formação e o desenvolvimento de equipes em busca do ajustamento à mudança para a sonhada efetividade organizacional.

Dessa forma, a pesquisa aqui apresentada, trata de um instrumento de múltiplas aplicações em realidades diversas. O desafio consiste em fomentar a satisfação e a melhoria da qualidade do funcionário, aliado a redução de custos, por meio da educação permanente. As organizações devem ter em mente que o capital intelectual é o seu maior patrimônio dentro de sua empresa, e que, o enfoque para a busca constante de lucros é a valorização do ser humano.

## REFERÊNCIAS

BEJARANO, Viviane Carvalho. **Gestão do conhecimento organizacional**: equipes e comunidades de prática como estruturas complementares. Disponível em: <[http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/E-book%202006\\_artigo%2045.pdf](http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/E-book%202006_artigo%2045.pdf)>. Acesso em 02/07/2009.

BISPO, Patrícia. **Investir nas pessoas é sinônimo de crescimento**. Disponível em: <<http://www.gestaoelideranca.com.br/gestaoelideranca/principal/conteudo.asp?id=3393>>. Acesso em 27/06/2009.

\_\_\_\_\_. **Interferências no desenvolvimento de equipes**. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/noticias/interferencias\\_no\\_desenvolvimento\\_de\\_equipes/5658](http://www.administradores.com.br/noticias/interferencias_no_desenvolvimento_de_equipes/5658)>. Acesso em 30/06/2009.

CLARET, Martins. **A Essência do otimismo**: A essência da sabedoria dos grandes gênios de todos os tempos. São Paulo, 2003.

DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2ª Ed. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

GOOGLE, A MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR NOS EUA. O Globo **On Line** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/01/08/287339142.asp>> Acesso em 15/07/2009.

GUIMARÃES, Jorge de Paiva Campos Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamentos**. Disponível em: <[http://www.capi.com.br/cliente/repositorio/arquivos/bibliotecas/d83a3b9d-640b-4944-b274-330fc426f168\\_10015%20E.book.ppt](http://www.capi.com.br/cliente/repositorio/arquivos/bibliotecas/d83a3b9d-640b-4944-b274-330fc426f168_10015%20E.book.ppt)> . Acesso em 15/07/2009.

MATTOS, Ruy de A. **Gerenciando o desenvolvimento da equipe**. Disponível em: <[http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/gerenciando-o-desenvolvimento-da-equipe/at\\_download/upload](http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/gerenciando-o-desenvolvimento-da-equipe/at_download/upload)>. Acesso em 20/07/2009.

**MARINGA MANAGEMENT**: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=110&article=32&mode=pdf>>. Acesso em 07/07/2009.

MOREIRA, Bernardo Leite. **A importância do trabalho em equipe**. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_importancia\\_do\\_trabalho\\_em\\_equipe/359](http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_do_trabalho_em_equipe/359)>. Acesso em 25/06/2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 16ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 17ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

REIS, Ana Maria Viegas (Org.). **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 7º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE DINÂMICA DE GRUPOS. **Introdução à dinâmica dos grupos**. Disponível em: <<http://www.sbdg.org.br/abreModulo.aspx?codModulo=11>> . Acesso em 30/06/2009.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jul.1996.

Wagner III, Jonh A. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

## **ANEXOS\***

### **ANEXO I**

#### **MEU PAPEL NO GRUPO** *Roteiro para reflexão individual*

#### **A SITUAÇÃO ATUAL**

##### **1. Análise do papel**

- Como vê interpreta o seu papel no grupo/unidade de trabalho?
- Como funcionaria o grupo se o seu papel não existisse?
- Quais as suas contribuições específicas para o grupo?
- Qual a mais importante (a missão principal)?
- O que você faz que alguém do grupo não poderia fazer?
- Quais os aspectos do seu papel que você cumpre com mais facilidade?
- Em que aspectos você encontra dificuldades? Que tipo de dificuldades?
- O quanto você está satisfeito (a) com os resultados obtidos em relação ao que tenha imaginado quando começou a trabalhar nesse grupo?

##### **2. Relação com outros papéis**

- Que papéis/funções mais afetam seu desempenho?
- De que maneira?
- O que você espera de cada um dos membros do grupo para facilitar o desempenho do seu papel nas condições atuais?

#### **A SITUAÇÃO DESEJADA**

##### **3. O papel ideal**

- Que mudanças considera desejáveis para redefinir seu papel no sentido de melhor atingir os propósitos de sua função e os objetivos do grupo/unidade de trabalho?

Especifique se possível:

Itens a serem suprimidos.

Itens a serem modificados.

Itens a serem acrescentados.

- O que você precisa/pode fazer para alcançar a situação desejada?
- Que mudanças proporia-nos outros papéis interdependentes?
- O que os outros membros precisam/podem fazer, para a mesma finalidade?

\* Adaptado de MOSCOVICI (2008)

## ANEXO II

## DIMENSÕES INTERPESSOAIS

Leia atentamente cada item e marque um X, na escala de 1 a 7, na posição que melhor descreva a sua atuação real mais freqüente. Nesta escala, 1 representa o MÍNIMO e 7 significa o MÁXIMO.

Quando terminar, transcreva as marcações para a folha de PERFIL.

1. Habilidade de comunicar idéias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Capacidade de criar uma boa primeira impressão e obter atenção, reconhecimento pessoal e respeito.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

## PERFIL

### a) COMUNICAÇÃO

	1	2	3	4	5	6	7
1. Comunicação efetiva							
3. Saber Ouvir							
7. Reação a <i>feedback</i>							
11. Expressão de <i>feedback</i>							
17. Persuasão							

### b) LIDERANÇA

	1	2	3	4	5	6	7
4. Liderança efetiva							
6. Autoconfiança							
8. Iniciativa							
10. Independência							
13. Resistência a estresse							
16. Apoio catalisador							
19. Competição							

### c) PARTICIPAÇÃO

	1	2	3	4	5	6	7
2. Impacto							
5. Espontaneidade							
9. Sensibilidade							
12. Lidar com conflito							
14. Experimentação							
15. Relacionamento próximo							
18. Abertura							
20. Flexibilidade							

\* Adaptado de MOSCOVICI (2008)

## ANEXO III

### PRESENTES E PROBLEMAS

#### Instruções

1. Colocam-se no centro do grupo duas almofadas pequenas, de cores diferentes. Uma cor simboliza um presente e a outra, um problema.
2. Cada membro pensa no que gostaria de dar de presente a algum outro membro. Cada um, também, pensa num problema que merece a atenção de outro membro e cuja resolução facilitaria o desempenho interpessoal.
3. Uma pessoa começa o exercício, pegando uma das almofadas e entregando-a à pessoa escolhida, e dizendo em voz alta o que significa. Poderá entregar as duas almofadas à mesma pessoa, se desejar, dizendo o que cada uma representa.
4. Sem comentários, a pessoa que recebeu a(s) almofada(s) deve escolher e entregar a outra pessoa uma ou ambas as almofadas, dizendo o que é, em voz alta. A almofada não utilizada deve voltar para o centro do grupo.
5. O exercício prossegue com a mesma atividade, até completar uma rodada em que todos receberam e deram presentes ou problemas, se possível.
6. O grupo, então, analisa a experiência, examinando e compartilhando:
  - Percepções
  - Sentimentos
  - Manifestações verbais e não-verbais
  - Conclusões provisórias
  - Aprendizagens

\* Adaptado de MOSCOVICI (2008)

## ANEXO IV

### COMO TRABALHAMOS JUNTOS

#### Diagnóstico situacional

Este instrumento possibilita examinar, através das respostas e da discussão aberta, alguns itens importantes para a vida do grupo como:

- Motivação.
- 'Clima' grupal.
- Comunicação/*feedback*.
- Processo decisório.
- Poder.
- Abordagem de conflitos.
- Resolução de problemas.
- Criatividade.
- Assunção de riscos.
- Produtividade.
- Sentimentos subjacentes.
- Ideal *versus* real.

#### DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE

1. Trabalhando individualmente cada participante responde ao *questionário* indicado.
2. O grupo reunido troca informações sobre as percepções individuais, coincidências e divergências.
3. A seguir, o grupo escolhe – por consenso – três itens prioritários que merecem atenção imediata.

*Questionário:*

- Como estabelecemos os objetivos?
- Como planejamos?
- Como nos comunicamos?
- Como decidimos?
- Como nos relacionamos?
- Como é exercida a liderança?
- Como mudamos/inovamos procedimentos?
- O que fazemos bem?
- O que não fazemos bem?
- Como nos sentimos no grupo?
- Como é o clima do nosso grupo?

## ANEXO V

### O CHEFE IDEAL

#### *Instruções:*

À medida que discutirem e o grupo decidir por consenso devemos escrever o nº 1 ao lado da afirmação considerada como característica mais importante do chefe ideal, nº 2 para a afirmação considerada a característica seguinte em importância, e assim sucessivamente, até que todas as características fiquem hierarquizadas e numeradas em ordem decrescente de importância.

#### Características de comportamento do chefe ideal.

- Delega autoridade a seus subordinados nos assuntos que afetam diretamente o trabalho deles.
- É justo na apreciação de esforços e resultados obtidos, fornecendo *feedback* útil.
- Dá orientações gerais e deixa os subordinados à vontade para executarem o trabalho.
- Sua porta está sempre aberta para ouvir opiniões e problemas de seus subordinados.
- Expressa confiança no trabalho dos outros e reconhecimento pelo que é bem realizado.
- Reconhece e respeita seus subordinados como pessoas.
- Encoraja a crítica de seus subordinados a respeito de sua atuação como chefe.
- Tenta reduzir as diferenças de status entre sua pessoa e os subordinados imediatos.
- Costuma elogiar trabalhos bem executados.
- Proporciona oportunidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento a seus subordinados.
- Costuma gracejar, oportunamente, para amenizar um ambiente tenso.
- Comunica as razões de todas as decisões importantes a seus subordinados.

\* Adaptado de MOSCOVICI (2008)

## ANEXO VI

### COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

Gestos, posturas corporais, objetos e formas diversas muitas vezes expressam mais que palavras. Experimente praticar a comunicação não-verbal usando meios tais como desenho, recorte, colagem, dobradura, modelagem, arrumação física do ambiente, disposição das pessoas, dramatização sem palavras, construção, de modelos com variados materiais disponíveis.

Tanto individualmente quanto em equipe, represente alguns problemas, situações e mensagens, que passarão a ser apreciados e discutidos com as outras equipes, que também elaboram símbolos do mesmo tema.

Algumas sugestões:

1. Expectativas deste programa de desenvolvimento de equipe
2. Nosso grupo (como foi no princípio – como é atualmente – como será ao final)
3. “O símbolo do nosso grupo”
4. Problemas existentes entre nós (ou nossas maiores preocupações)
5. Aprendizagens realizadas

## ANEXO VII

### FEEDBACK SIMBÓLICO

#### Instruções

1. Escreva seu nome no canto superior e um cartão fornecido pelo coordenador.
2. Os cartões são colocados numa caixa e embaralhados.
3. A caixa é passada pelo grupo e cada pessoa tira um cartão.
4. Escreva suas impressões sobre a pessoa cujo nome está no cartão, respondendo à seguinte pergunta: “Se esta pessoa fosse uma COR, qual seria?”
5. Recoloque o cartão na caixa e retire outro. A pergunta agora é: “Se esta pessoa fosse um ALIMENTO, qual seria?”
6. Recoloque o cartão na caixa e repita o procedimento para o terceiro cartão. A pergunta é: “Se esta pessoa fosse uma PAISAGEM, qual seria?”.

#### Sugestões de itens para impressões:

- Som
  - Objeto
  - Livro
  - Música
  - Mensagem
  - Perfume
  - Sonho
7. Cada pessoa recolhe seu cartão e reflete sobre as impressões dos outros.
  8. Análise de processo: pensamentos e sentimentos são expostos livremente, hipóteses são formuladas, alcançando-se insights e conclusões provisórias.
  9. Avaliação da reunião.

\* Adaptado de MOSCOVICI (2008)