

Oficina de Desenvolvimento de Equipes

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa Gestão de Pessoas



Apostila

Enap

Oficina de Desenvolvimento de Equipes

Jacqueline Silveira de Sá Leitão

Brasília – 2015

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Gleisson Cardoso Rubin

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretora de Comunicação e Pesquisa

Marizaura Reis de Souza Camões

Diretor de Gestão Interna

Cassiano de Souza Alves

Coordenadora-Geral de Programas de Capacitação: Marcia Serôa da Moça Brandão; *Editor:* Marizaura Reis de Souza Camões; *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:* Janaína Cordeiro de Moraes Santos; *Revisão:* Renata Fernandes Mourão, Roberto Carlos R. Araújo e Simonne Maria de Amorim Fernandes; *Capa:* Ana Carla Gualberto Cardoso; *Editoração eletrônica:* Vinicius Aragão Loureiro

© ENAP, 2015

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

Slides



Enap

Enap Escola Nacional de Administração Pública

OFICINA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

01

Enap Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA

OBJETIVO GERAL

- Analisar aspectos a aprimorar na equipe de trabalho, a fim de traçar ações que possam contribuir para a sua efetividade.

02

Enap Escola Nacional de Administração Pública

O valor dos grupos para a efetividade organizacional

- aumento da motivação, da participação, do comprometimento, do desempenho, da produtividade, da qualidade do produto ou serviço
- decréscimo na rotatividade
- incremento na satisfação do empregado
- aumento da competitividade
- comunicação melhorada
- melhoria das relações no trabalho e da qualidade de vida no trabalho
- reúne destrezas, habilidades e experiências
- diminuição dos custos
- flexibilidade organizacional



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

03

Mudanças nas Organizações

- Estrutura das empresas: rigidez e hierarquização das funções
- Ação gerencial: autoritarismo
- Poder institucional: coerção e individualismo
- Ideal de homem: manipulado e controlado
- Tarefas: visão individualista e segmentada
- visão mais sistêmica, matricial e orgânica
- autoridade do conhecimento e da competência
- poder baseado na lógica racional e na colaboração
- autonomia e criatividade privilegiadas
- ideal democrático de colaboração e participação por meio das equipes ou grupos de trabalho

Machado (1998)

Enap

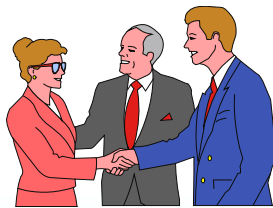
Escola Nacional de
Administração Pública

04

GRUPOS E EQUIPES

GRUPOS

- os membros têm tarefas mais intercambiáveis e trabalham juntos por um objetivo bem definido em termos de tarefa e tempo
- utilizado de forma ampla e genérica



EQUIPES

- os membros têm funções mais bem estabelecidas e juntos constroem uma história e um futuro
- mais direcionada aos ambientes sociais e organizacionais

(BRANNICK; PRINCE, 1997 apud MACHADO, 1998)

05

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

EQUIPE

“...pode assim ser identificada quando entre seus membros está presente o conhecimento comum dos problemas e das ferramentas de trabalho, o comprometimento com uma determinada causa, projeto ou problema e a preocupação com a construção de um determinado ambiente de trabalho”.

- Bersou e Bersou (1997, p.6)



06

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

EQUIPE

Você trabalha em uma equipe?
Justifique sua resposta.



07

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Características das equipes

- pequeno número de pessoas
- vínculo interpessoal
- engajamento pessoal
- formação de uma unidade particular
- intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo, aceito e desejado
- estabelecimento de normas e obrigações
- organização de papéis e de distribuição do trabalho
- grupos centrados no grupo e na tarefa



Mucchieli (1980)

08

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Características das equipes



“Os objetivos e contratos individuais de trabalho são sempre bem estabelecidos. Dessa situação decorrem relações de trabalho mais transparentes e maduras. Ficando claro os deveres e responsabilidades de cada um, é possível cobrar adequadamente os resultados esperados”.

Bersou e Bersou (1997, p.7)

09

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS OU HUMANAS

▪Competências Profissionais ou Humanas

“A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.179).

“...competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional” (CARBONE et al., 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2005 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.180).

“A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.181).

10

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

EFETIVIDADE DAS EQUIPES DE TRABALHO



- A efetividade das equipes de trabalho pode ser compreendida com base na observação de três critérios fundamentais:
 1. Os resultados produtivos do trabalho em si;
 2. A sobrevivência da equipe;
 3. A satisfação dos membros.
- **Satisfação da equipe** – vínculo afetivo (estado emocional) de seus membros com relação às experiências vividas no ambiente de trabalho. Assim, é pertinente considerar a satisfação como um indicador legítimo da efetividade (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004)
- **Efetividade** – grau em que os resultados do desempenho da equipe se aproximam das metas especificadas (BRODBECK, 1996 apud ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004).

11

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Estágios do Desenvolvimento da Equipe

- **Estágio 1- Formação:** incertezas quanto à forma de funcionamento da equipe. Os membros estão tentando “testar a água”;
- **Estágio 2- Tempestade:** conflito intragrupo; há resistências às restrições que o grupo impõe e conflitos sobre quem exercerá o controle;
- **Estágio 3- Normalização:** coesão e forte sentido de identidade e companheirismo no grupo; há definição de comportamentos aceitos;

(MAPLES, 1988 apud ROBBINS, 1998)

12

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Estágios do Desenvolvimento da Equipe

Estágio 4- Desempenho: estrutura funcional e aceita o que facilita o desempenho;

Estágio 5- Suspensão: aplica-se a comitês, forças-tarefa e grupos temporários; ocorre a separação dos membros.

Maples (1988 apud ROBBINS, 1998)

Crítica ao modelo de cinco estágios: o desenvolvimento da equipe pode não ocorrer na seqüência proposta ou até não incluir todos os estágios.

13

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

CONSTRUÇÃO DE EQUIPES

“Ainda quando rigorosas, as relações de trabalho merecem trato afetuoso, motivação, reconhecimento e a busca do entendimento das necessidades de cada um. Ambientes de cordialidade e de reconhecimento são elementos fundamentais na construção de equipes”.

Bersou e Bersou (1997, p.7)



14

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública



15

FONTES DE DISTORÇÃO

As fontes de distorção da comunicação podem concentrar-se em qualquer um dos pontos do processo de comunicação.

Robbins (1998)

Enap Escola Nacional de Administração Pública

16

CONFLITOS

- Equipes são entidades políticas, em que os membros desempenham jogos de poder e entram em conflito
- Conflito não deve ser escondido sob o disfarce de consenso



Robbins (1998)

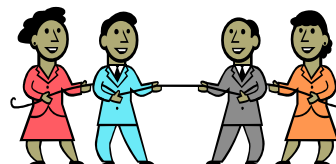
Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

17

Conflitos

- “...conflitos intergrupais são motores de mudanças individuais, grupais e organizacionais porque estimulam o debate de ideias e levam à busca de soluções novas e mais criativas para os problemas enfrentados pela equipe de trabalho” (GUIMARÃES; MARTINS, 2008, p.59).
- Os conflitos devem ser tratados como oportunidades de aprendizagem.



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

18

CRIATIVIDADE e INOVAÇÃO

- **CRIATIVIDADE** – é o processo de geração de idéias, processos, produtos novos ou aprimorados que contribuam para os resultados da organização e/ou para o bem-estar dos profissionais que trabalham naquele contexto que seja passível de implementação.
- **INOVAÇÃO** – é o processo de implementação de ideias, processos, produtos e serviços gerados por indivíduos ou grupos internos ou externos à organização, considerados como valiosos para os resultados e/ou bem-estar das pessoas que trabalham naquela realidade (BRUNO-FARIA, 2003).



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

19

Elementos associados à criatividade no trabalho

- Liberdade de ação e autonomia
- Acesso a informações
- Conhecimento na área
- Disponibilidade de recursos materiais e tecnológicos
- Interação com diferentes profissionais
- Perseverança
- Autoconfiança
- Prazer em superar desafios
- Elevado grau de envolvimento com o trabalho

Bruno-Faria (1996, 1998)

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

20

Diversidade e Criatividade em Equipes

Para se construir equipes que produzam ideias criativas, faz-se necessário atentar para a sua composição.

Tais aspectos devem ser observados nos membros da equipe:

- abordagens variadas do trabalho;
- combinam ideias de diferentes maneiras;
- identificam-se com as metas da equipe;
- estilos de solução de problemas.



Equipes homogêneas chegam mais rapidamente às soluções dos problemas, no entanto têm menor chance de ampliar seus conhecimentos e aprimorar o pensamento criativo.

(adaptado de AMABILE, 1998).

CRIATIVIDADE EM GRUPOS

A inovação em grupos depende de:

- **Composição do grupo:** heterogeneidade, tamanho, tempo de vida, proporção de inovadores, competências dos membros dos grupos;
- **Complexidade da tarefa**
- **Processos grupais:** clareza e comprometimento com objetivos, participação, orientação para a tarefa e suporte para inovação;
- **Contexto organizacional:** clima para inovação, suporte para o trabalho em equipe, recursos e tamanho.

(WEST; ANDERSON, 1996)

GERENTES E EQUIPES CRIATIVAS

- Muitas vezes, os gerentes são extremamente ocupados devido à pressão por resultados fazendo com que eles não se dediquem a fomentar a criatividade da equipe.
- Uma cultura de avaliação pode gerar um clima de medo.
- Quando o gestor estimula a colaboração e a comunicação interna ele pode contribuir para a criatividade da equipe.
- Os gestores devem servir como modelos a partir de suas atitudes com comportamentos que encorajam a equipe a sugerir ideias novas que possam contribuir para os resultados da organização.



(adaptado de AMABILE, 1998).

23

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Desenvolvendo Confiança

- Demonstre que você está trabalhando pelos interesses de outros, bem como pelos seus próprios;
- Apoie sua equipe de trabalho tanto através de palavras quanto de ações;
- Mantenha o pessoal informado, explique suas decisões, seja franco sobre problemas e divulgue inteiramente as informações relevantes;
- Seja justo. Dê crédito onde é devido, seja objetivo e imparcial nas AD e preste atenção às percepções de equidade nas distribuições de recompensas;
- Expresse seus sentimentos. Os outros o verão como verdadeiro e humano. Eles saberão quem você é e aumentarão seu respeito por você;
- Mostre coerência nos valores básicos que guiam a sua decisão
- Guarde confidências;
- Demonstre competência.

Robbins (1998)

24

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Líder de uma equipe efetiva



- ↓ articula uma visão, cria uma missão clara e desenvolve metas, objetivos e planos de ação
- ↓ tem capacidade para envolver os membros da equipe
- ↓ assegura o cumprimento das tarefas e a conveniente atribuição do trabalho
- ↓ é capaz de inspirar um desejo de produzir produtos e serviços de alta qualidade
- ↓ tem habilidade de comunicar-se com todos os membros da equipe e de estabelecer relações com importantes membros fora da equipe
- ↓ é hábil em sua atitude de escuta, em resolver conflitos e em construir consenso
- ↓ é capaz de criar um ambiente aberto onde os membros expressem livremente suas visões e opiniões

(GONZÁLEZ; SILVA; CORNEJO, 1996)

25

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Líder de uma equipe efetiva



“Os líderes que conseguem estabelecer relações afetuosas e reconhecidas com seus colaboradores têm verdadeiras equipes, altamente identificadas com seus propósitos e com a empresa”.

“As críticas são equilibradas, profissionais, justas e acima de tudo apresentadas com respeito entre as partes. Esta é a ferramenta de sustentação da cultura de sedimentação. Nesta condição as equipes não receiam em apresentar suas próprias convicções e contribuições, e o fator de alavancagem da equipe aumenta consideravelmente”.

Bersou e Bersou (1997, p.7)

26

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Os gerentes, a colaboração e a diversidade nas equipes de trabalho

- Os integrantes devem mostrar o desejo de ajudar seus colegas durante períodos difíceis e de contratempos;
- cada membro deve reconhecer o conhecimento e a perspectiva singulares que os demais trazem para o grupo.

Esses fatores aumentam não somente a motivação intrínseca, mas também o *expertise* e o raciocínio criativo.

adaptado de Amabile (1998)



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

27

Plano de Desenvolvimento de Equipe

O diagnóstico feito no início da oficina

As competências existentes na equipe

Os aspectos que necessitam ser aprimorados para a efetividade da equipe

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

28

Plano de Desenvolvimento de Equipe

- 1 • Objetivo
- 2 • Ações Estratégicas
- 3 • Responsabilidades
- 4 • Recursos (materiais, financeiros e tecnológicos)

29

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Plano de Desenvolvimento de Equipe

- 5 • Prazos
- 6 • Critérios de avaliação

30

Enap Escola Nacional de Administração Pública

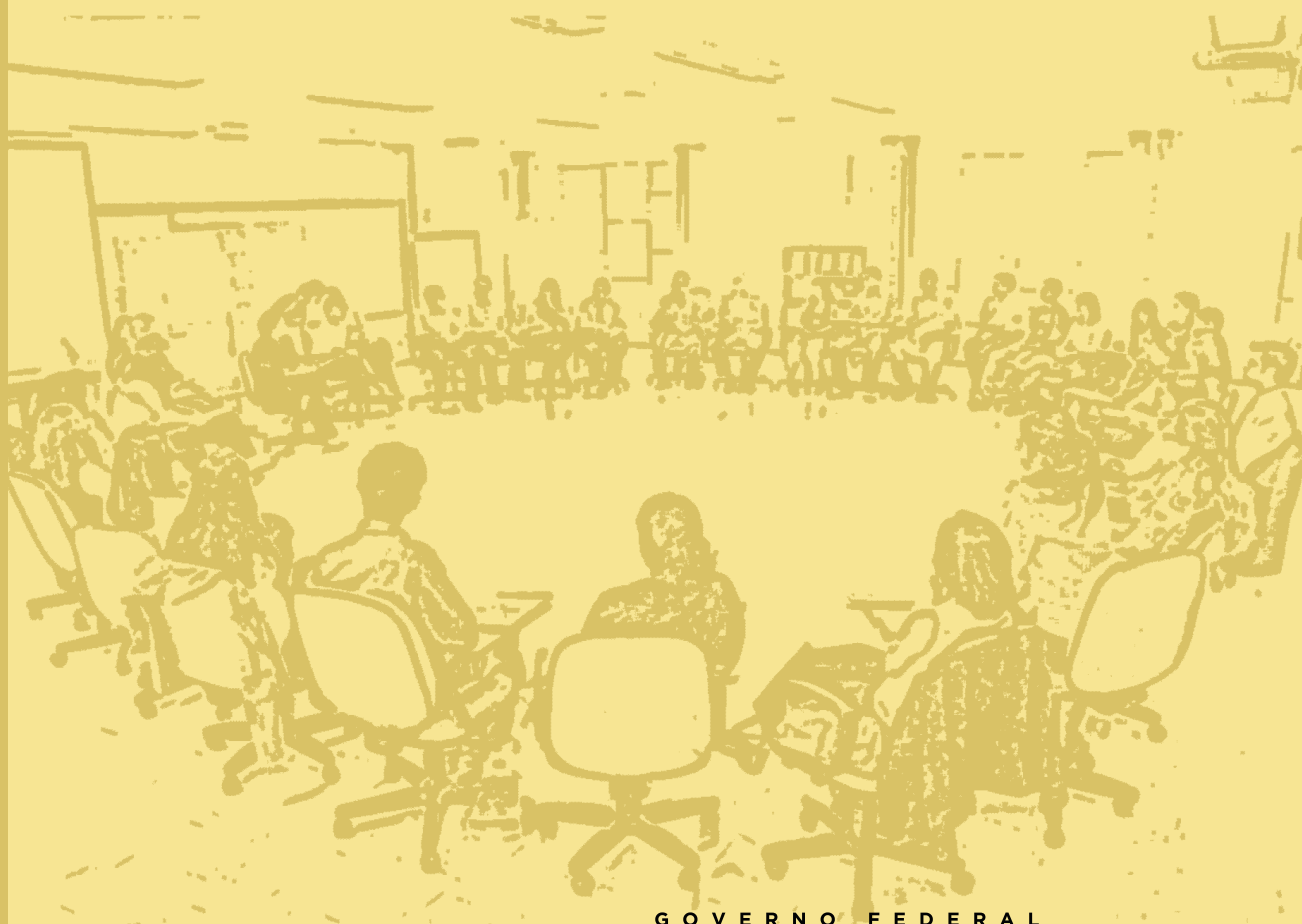
Escola Nacional de Administração Pública

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: www.enap.gov.br



Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA