



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE

**Luciene Rossi Lacerda Esteves**

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS  
NECESSÁRIAS AO TRABALHO EM EQUIPE**

**Brasília / DF  
Maio / 2008**

**Luciene Rossi Lacerda Esteves**

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS  
NECESSÁRIAS AO TRABALHO EM EQUIPE**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e  
Documentação – FACE, da Universidade de Brasília,  
para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.  
**Orientadora: Profa. Msc. Magali dos Santos Machado**

**Brasília / DF  
Maio / 2008**

*Para Renato, que na sua mansidão é minha fortaleza.  
Aos nossos filhos Gabriel, Tiago e Lucas, minha eterna fonte de motivação.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por mais esta conquista.

À Edilene, minha irmã, pelo apoio imensurável.

Aos meus Pais e Irmãos pelo aplauso, sempre.

Ao inesquecível amigo Márcio pelo carinho e dedicação.

À Magali, professora e orientadora, pela paciência e incentivo.

A todos que colaboraram para a realização deste sonho.

Muito obrigada!

## **RESUMO**

**ESTEVEVES, L. R. L.** Competências individuais e coletivas necessárias ao trabalho em equipe. Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE. Universidade de Brasília, 2008. 58 p. Monografia de Especialização.

Este trabalho tem como objetivo identificar as competências individuais e coletivas necessárias ao desenvolvimento do trabalho em equipe. Para a consecução dos objetivos do trabalho, foi pesquisada uma organização instalada no Distrito Federal, onde foram realizadas, inicialmente, quatro entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores de equipes, e na seqüência, trinta e um colaboradores responderam a um questionário construído com base nas entrevistas, onde buscou-se identificar a percepção dos colaboradores para, em seguida, compará-las com o discurso dos coordenadores e também com a literatura sobre o tema. A análise das informações coletadas identificou que além de competência técnica é necessário que os membros da equipe possuam alguns comportamentos que favorecem o trabalho e o torne um diferencial para a organização. A escassez de literatura nacional sobre o tema foi um limitador para que o trabalho pudesse ser aprofundado.

**Palavras-chave:** equipes de trabalho, competências individuais, competências coletivas, grupos de trabalho.

## **Lista de Ilustrações**

Quadro 1 - Definições de competência – revisão de Dias (2001).....	11
Quadro 2 - Conceitos e características das equipes .....	17
Quadro 3 - Mudanças comportamentais.....	19
Quadro 4 - Perfil dos entrevistados.....	26
Quadro 5 - Comparação entre os elementos identificados nos discursos das entrevistas e os elementos descritos na literatura.....	28
Gráfico 1 – Médias das competências coletivas.....	29
Gráfico 2 – Médias das competências individuais.....	30

## Sumário

<b>1. Introdução.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Fundamentação Teórica.....</b>	<b>11</b>
2.1. Definição de competência.....	11
2.1.1. Competência individual.....	13
2.1.2. Competência coletiva.....	14
2.1.3. Grupos.....	14
2.1.4. Equipes.....	16
2.1.5. Modelos de desempenho.....	21
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>22</b>
3.1. Identificação das equipes.....	22
3.2. Instrumentos.....	23
3.3. Procedimentos para coleta de dados.....	24
3.4. Análise dos dados.....	25
<b>4. Resultados.....</b>	<b>26</b>
4.1. Entrevistas.....	26
4.2. Questionários.....	29
<b>5. Discussão.....</b>	<b>31</b>
<b>6. Recomendações.....</b>	<b>34</b>
<b>Cronograma.....</b>	<b>32</b>
<b>Referências.....</b>	<b>33</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>35</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>40</b>

## 1. Introdução

Com a globalização econômica e o desaparecimento das fronteiras setoriais, as organizações contemporâneas são levadas a acompanhar as intensas mudanças no seu dia-a-dia, o que as obriga a desenvolver novas capacidades, assegurando sua produtividade e competitividade no mundo dos negócios. A estreita relação existente entre a produção e o retorno, na forma de resultados, faz com que a área de gestão de pessoas, alinhada com as estratégias da organização, olhe com atenção para o desenvolvimento humano nas organizações. A gestão por competências cresce tornando-se um sistema básico de trabalho (BOOG, 2004).

As pressões exercidas sobre as organizações demandam que elas tornem-se mais ágeis e flexíveis. Observa-se que a construção de competências pode tornar-se uma importante contribuição para as organizações que buscam os melhores resultados, podendo ser aplicada nos mais diferentes ramos de atividades (CORRÊA, 2004). Conhecimentos adquiridos através da educação formal, treinamento e rotinas diárias são indispensáveis para a formação das competências necessárias ao desenvolvimento do trabalho (THOMPSON, 1995 apud CORRÊA, 2004).

Neste trabalho busca-se identificar as competências individuais e coletivas necessárias ao desenvolvimento do trabalho em equipe no espaço organizacional. Segundo Aleixo (2003), estudos realizados demonstram cada vez mais a importância do trabalho em equipe no cenário de profundas mudanças por que passam as organizações. Através de suas pesquisas, a autora concluiu que as equipes, quando implantadas e desenvolvidas de forma adequada, representam a base de apoio às organizações que buscam alcançar o sucesso.

Observa-se, na literatura, a defesa da adoção de uma visão holística nas organizações. Isso significa que:

“[...] a abordagem holística conduz a uma organização social na qual há menos competição e mais cooperação; onde os sentimentos de unidade social são maiores do que as assertividades individuais; onde há mais ética no trabalho e maior integração entre o trabalhar, o brincar e o aprender; onde há maior respeito para com os potenciais de consciência; e onde há o desenvolvimento de instituições que irão apoiar essas metas” (BOOG, 2004).

Kanter (2000 apud ALEIXO, 2003) afirma que, no futuro, o individualismo não terá lugar e que será necessário substituí-lo por relações de respeito à diversidade. Essa capacidade de se relacionar com outras pessoas, traduzida no sentido de respeitar as contribuições e considerar novas idéias, é uma característica do trabalho em equipe. Segundo Leme (2005), as pessoas não são iguais, pelo contrário, são totalmente diferentes. Equipes bem sucedidas



reconhecem essas diferenças e não fazem dela um problema, mas procuram valorizar a diversidade.

Embora seja de reconhecida importância o trabalho em equipe para as organizações, muitas delas não implementam as mudanças necessárias para que ele seja efetivo (HOFFHERR e YOUNG, 1995 apud ALEIXO, 2003).

Bitencourt (2001) relata que a participação efetiva das pessoas nos resultados da organização implica em melhor qualificação e capacitação. Baseada nessa perspectiva, a gestão de competências se apresenta como uma solução inovadora que propõe reflexões sobre o papel das pessoas nas organizações, o significado do trabalho e a educação continuada.

Senge (1998 apud ALEIXO, 2003, p.20) destaca que a importância do estudo das competências das equipes está no fato de que as equipes são “a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento”.

O aprendizado nas organizações que optam pela gestão por competências ocorre, inicialmente, no nível individual e ao ser compartilhado no grupo faz com que este aprenda e cresça, e, somente assim, esse aprendizado é transformado em resultados para a organização (BATISTA et al, 2000 apud ALEIXO, 2003).

Considerando o exposto, esse trabalho terá como objetivo geral o estudo das competências individuais e coletivas necessárias ao trabalho em equipe, buscando identificar a importância dessas competências para o desenvolvimento e a melhoria do desempenho das equipes. O trabalho em equipe trás consigo essa necessidade de ampliação e aquisição de novas competências, pois uma equipe não nasce pronta. Como objetivos específicos pretende-se analisar as competências individuais e coletivas necessárias ao trabalho em equipe com base na literatura nacional disponível; identificar as competências individuais e coletivas necessárias ao trabalho em equipe com base em entrevistas semi estruturadas; elaborar instrumento de coleta de dados, visando medir a influência das competências individuais e coletivas no desempenho da equipe de trabalho; e, ainda, analisar os resultados propondo melhorias do desempenho das equipes de trabalho estudadas.

Por tratar-se de um tema ainda pouco explorado, esse trabalho poderá contribuir no sentido de ampliar a reflexão daqueles que iniciam pesquisas nessa área, identificando de que modo as competências individuais e coletivas podem influenciar no desempenho das equipes de trabalho implantadas nas organizações.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: em primeiro lugar apresenta-se o tema a ser investigado e a sua contextualização, seguida dos objetivos e relevância do estudo. O segundo capítulo dedica-se à fundamentação teórica, na qual consta a argumentação dos autores

acerca da importância das competências individuais e coletivas para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Nos capítulos seguintes encontram-se a metodologia proposta, seguida pelo resultado e respectiva análise da pesquisa realizada.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1. Definição de competência

De acordo com Lima e Borges-Andrade (2006), o termo competência vem sendo utilizado de forma controversa quando é enquadrado como traço da personalidade e fatores de inteligência. Segundo esses autores, muitos estudiosos preferem limitar o conceito de competências a conhecimento, habilidades e atitudes, fazendo com que o termo torne-se mais dependente da interação do indivíduo com o seu ambiente, podendo dessa forma, as competências serem adquiridas, retidas e transferidas. Observa-se também a utilização do termo no dia-a-dia das pessoas e este se apresenta com vários significados, dentre eles, a capacidade de resolver problemas, a soma de conhecimentos e habilidades e o poder detido por um indivíduo em razão de seu cargo ou função. O Quadro 1 sumariza diversas definições adotadas na área.

Definição	Fonte
Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função	Magalhães e colaboradores (1997), apud Brandão (1999)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Parry (1996), citado por Dutra e colaboradores (2000)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, no trabalho.	Durand (1999), apud Brandão (1999)
Características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer/causar desempenho efetivo superior no trabalho ou em outra situação de vida.	McClelland (1970), citado por Resende (2000)
Atributos pessoais (motivações, qualidades, habilidades), evidenciados pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o alto desempenho no trabalho.	Klemp (1999), citado por Brandão (1999)
Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto nível de desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional.	Sparrow e Bognanno (1994)
Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.	Dutra e colaboradores (2000)
Competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.	LeBortef (1995), apud Dutra e colaboradores (2000)
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Zarifian (1996)

**Quadro 1** - Definições de competência

**Fonte:** revisão de Dias (2001 apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006).

O conceito de competência pode ser dividido em dois níveis: o da organização como um todo (macronível), onde se trata das competências críticas ou essenciais, o dos indivíduos (micronível) e das equipes, estas últimas também conhecidas como competências coletivas, onde o foco está na análise entre aprendizagem, competência individual e o comportamento organizacional (LIMA & BORGES-ANDRADE, 2006).

Já foi desmistificado o conceito de que competência é um dom. Entende-se, atualmente, que a competência é um atributo, fruto de um constante desenvolvimento. Competência significa aquisição de conhecimento \_ saber fazer \_ aliada a motivação \_ querer fazer.

Sabe-se que o profissional que deseja se manter atuante no mundo do trabalho necessita se preparar continuamente. Abbad (2007) relata que para tanto, quatro conjuntos de competências são necessárias ao seu desenvolvimento:

- Aprender a conhecer significa acompanhar a constante mudança do conhecimento, e, além de aprender, compreender e transferir para o trabalho o seu aprendizado.
- Aprender a fazer quer dizer que o indivíduo é levado a buscar um aprendizado mais generalista. Para o mundo do trabalho torna-se insuficiente a especialização. A realizada não é estática. O aprender deve ser contínuo e abrangente.
- Aprender a viver junto “refere-se às habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo conviver bem com outras pessoas num cenário em que os trabalhos, cada vez mais complexos, exigem atuação profissional em equipes interdisciplinares para solução de problemas”.
- Aprender a ser, que significa o desenvolvimento integral do indivíduo.

No macronível, as competências básicas são aquelas necessárias ao funcionamento da organização, mas que não a diferem das outras. Já as competências essenciais formam o diferencial competitivo, essas a distinguem das demais organizações e, conseqüentemente, influenciam os seus melhores resultados (NISEMBAUM, 2000 apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006).

Leme (2005) relata que as competências podem ser divididas em dois grupos. No primeiro estão as competências técnicas que são representadas por todo o conhecimento que o profissional necessita saber para desempenhar sua função, como exemplo podemos citar o domínio de línguas estrangeiras, conhecimento de programas de computador, tecnologias em geral. As competências técnicas podem ser identificadas nos currículos das pessoas e podem ser

verificadas através de entrevistas e testes. No segundo grupo encontram-se as competências comportamentais. Essas, segundo o autor, são o que diferenciam as pessoas, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados, organização, planejamento, liderança e outras. As competências técnicas são sempre levadas em conta pela facilidade que se tem em identificá-las e mensurá-las. Diferentemente, o comportamento do indivíduo não pode ser apresentado no seu currículo. Para que se possa conhecer a suas características comportamentais, tais como: liderança, empatia, criatividade, relacionamento interpessoal, flexibilidade, são necessárias técnicas especiais, que são aplicadas a partir da observação das atividades desenvolvidas pelo indivíduo e as alterações que elas provocam no ambiente. Moscovici (2007) relata que as empresas parecem não valorizar as constatações trazidas pelas pesquisas sobre o trabalho em equipe, ou seja, de que é preciso possuir mais do que competência técnica para se obter um bom resultado. É um equívoco pensar que basta qualificar a mão-de-obra para que o trabalho coletivo seja efetivo. Segundo a autora, experiências mau sucedidas podem ser observadas em grupos de pessoas inteligentes e altamente qualificadas.

### **2.1.1. Competência individual**

Competência pode ser definida como uma combinação de elementos – conhecimentos, habilidades e atitudes – resultado do esforço do indivíduo em prol do seu desenvolvimento profissional (LE BOTERF, 1999 apud GUIMARÃES; FARIA; BRANDÃO, 2006).

Segundo Kilimnik e Sant’Anna (2006), o novo profissional, aquele que as organizações buscam, deve possuir competências mais abrangentes que as exigidas anteriormente.

Capacidades como a manipulação mental de modelos, a compreensão de tendências e o domínio de processos, tornaram-se indispensáveis.

Capacidades como comunicação verbal, oral e visual, assim como a fácil adaptação a novas situações, ao trabalho em equipe multidisciplinares \_ onde está presente a diversidade \_ virtudes como a tolerância, a paciência e a predisposição para aprender \_ este é o perfil do novo profissional.

Deluiz (1996 apud KILIMNIK E SANT’ANNA, 2006) resume as competências individuais mais enfatizadas no contexto dos negócios e assinala cinco grandes grupos:

- técnico-intelectuais – habilidades básicas como aprender e pensar.
- organizacionais e metodológicas – capacidade de gerenciar e organizar o próprio trabalho, como também o tempo e o espaço.
- comunicativas – capacidade de se comunicar com grupos.

- sociais – vinculadas ao saber ser e à capacidade de transferir conhecimentos.
- comportamentais – advindas da necessidade de incorporar, ao processo produtivo, o que o indivíduo guarda de subjetivo. Segundo Leme (2005), essas competências devem receber atenção especial quanto a sua identificação, e também quanto ao seu desenvolvimento, visto que elas interferem diretamente nas relações interpessoais, essenciais para o trabalho em equipe. Da mesma forma que as competências técnicas, as comportamentais podem ser desenvolvidas a partir de esforço e dedicação.

Em nível gerencial, destaca-se, como competências fundamentais, a capacidade de gerir a competitividade, a complexidade, a adaptabilidade, as equipes, as incertezas e o aprendizado.

### **2.1.2. Competência coletiva**

Entende-se por competência coletiva a compartilhada pela equipe, onde todos aceitam o desafio em relação ao futuro ao qual se quer chegar (SENGE, 1998 apud CORRÊA, 2004). Ainda segundo esse autor, os interesses coletivos são colocados acima dos individuais, eliminando as disputas. Observa-se que, quando se estabelece a competência coletiva, todos na equipe aprendem que a reunião dos esforços e talentos individuais são maiores que estes quando funcionam isoladamente.

Segundo Corrêa (2004), quando se desenvolve a competência coletiva, cada um tem claramente a percepção das suas funções e das funções dos colegas. Nesse momento, cada membro da equipe é capaz de abrir mão de seu lugar quando identifica que outro companheiro poderá atuar melhor naquele momento, ou seja, o sentimento de vaidade tende a ser excluído (WEINBERG e GOULD, 2001 apud CORRÊA, 2004).

Mesmo não havendo grandes destaques individuais, o que faz uma equipe se destacar é a sinergia entre seus membros. É a articulação ou combinação do potencial das pessoas que promove o diferencial (CORRÊA, 2004).

Para que se possa compreender as competências coletivas é necessário que se compreenda a dinâmica do comportamento da equipe no ambiente de trabalho.

### **2.1.3. Grupos**

A reunião de um pequeno número de pessoas em torno de um objetivo comum é denominada grupo (AURÉLIO, 2004). O homem é um ser grupal e a influência dos grupos em nossas vidas é tão intensa quanto sutil. O relacionamento do indivíduo com o grupo acontece em todos os momentos desde o seu nascimento. Daí por diante, sua participação em grupos,

reunidos por diferentes interesses, passa a fazer parte da sua existência. É a família, a escola, o futebol, a academia, enfim inúmeros outros. A participação nesses grupos é imprescindível para o desenvolvimento saudável do indivíduo e ele somente se dá conta da importância desse relacionamento quando se afasta desses grupos ou deles é excluído. Grupo pode ser definido como um conjunto de duas ou mais pessoas reunidas em torno de um objetivo comum, durante tempo suficiente para que esse objetivo seja alcançado (ALBUQUERQUE & PALACIOS, 2004).

Segundo Albuquerque e Palacios (2004) é importante a influência dos grupos no comportamento dos indivíduos e isso se reflete a toda hora. Em todas as situações procuramos nos identificar com os grupos dos quais fazemos parte ou procuramos nos adaptar aos novos grupos que se apresentam, assimilando novos comportamentos que, conseqüentemente, representam a segurança que necessitamos para conviver bem nesse novo ambiente.

A literatura nos apresenta duas linhas de pensamento: uma faz distinção entre grupos e equipes e outra os considera sinônimos. A primeira dessas linhas relata que os grupos antecedem as equipes, dividem-se em formais e informais e, portanto, os conceitos não são sinônimos e não devem ser confundidos (VERGARA, 1999 apud ZIMMER, 2001).

Como destacam Albuquerque e Palacios (2004), os grupos são como uma necessidade básica do indivíduo. Essa é uma “necessidade associativa (do ser humano) onde os fatores afetivos e situacionais ultrapassam as fronteiras das relações previstas na estrutura formal” (DEWES, 1996, p. 53 apud ZIMMER, 2001).

Carvalho e Serafim (1995 apud ZIMMER, 2001) relatam que, nas organizações, os grupos podem ser classificados em:

- Grupos formais: são os criados pelos dirigentes. Podem ser permanentes ou temporários.
- Grupos informais horizontais: são formados por empregados que pertencem a mesma categoria profissional ou afins e ocupam o mesmo espaço físico.
- Grupos informais verticais: são compostos por indivíduos de diferentes níveis da organização que se reúnem para atingir uma determinada meta.
- Grupos informais mistos: são formados por pessoas de categorias profissionais diferentes, de unidades de trabalho diversas e de localização física variada que se reúnem em torno de objetivos comuns, não atendidos pela estrutura formal.

Os grupos possuem algumas características como: serem compostos por poucos membros que se relacionam entre si, que se voltam para objetivos comuns e que aceitam normas construídas pelo próprio grupo (ALBUQUERQUE & PALACIOS, 2004).

#### **2.1.4. Equipes**

Muitas são as definições atribuídas, por sua vez, à equipe. Em alguns casos observa-se o uso da expressão “grupos de trabalho” como tendo o mesmo significado de “equipes de trabalho”.

Uma equipe eficaz deverá ser composta por, no máximo, dez pessoas (PARKER, 1995). Esse critério busca a interação construtiva, a obtenção de consenso e o desenvolvimento da coesão, do comprometimento e da responsabilidade, elementos fundamentais para o alto desempenho.

Espera-se que os membros das equipes possuam habilidades como perícia técnica, capacidade de solucionar problemas e tomar decisões, incluindo a identificação de problemas, a geração e avaliação de alternativas e a execução de escolhas adequadas, habilidades interpessoais para ouvir, fornecer retorno e resolver conflitos.

Com o desenvolvimento das equipes, seus membros assumem papéis que facilitam o trabalho. São eles:

1. conector: coordena e integra;
2. criador: dá início às idéias criativas;
3. promotor: defende idéias depois de implementá-las;
4. assessor: oferece análise perceptiva das opções;
5. organizador: dá estrutura;
6. produtor: dá direção e acompanhamento;
7. controlador: examina detalhes e reforça regras;
8. mantenedor: luta em batalhas externas;
9. conselheiro: estimula a busca por mais informação.

No Quadro 2 estão descritos alguns conceitos e características das equipes, identificados por meio da revisão de literatura sobre o tema.



Autor	Conceitos e Características
Quick (1995, p.3)	“A principal característica de uma equipe de trabalho é a de que seus membros têm como prioridade a consecução das metas da equipe. Elas podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade; porém, para eles, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente e em uníssono, estabeleceram. Os membros dão apoio uns aos outros, colaboram livremente e se comunicam abertamente e com clareza entre si.”
Machado (1998, p.7 apud ALBUQUERQUE E PALÁCIO, 2004)	“Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos.”
Arrow e McGrath (1995 apud ALBUQUERQUE E PALÁCIO, 2004, p.369)	“...definem o grupo de trabalho como um padrão complexo de relações dinâmicas entre um conjunto de pessoas (membros) que utiliza uma determinada tecnologia para atingir propósitos comuns”.
Guzzo e Dickson (1996 apud ALBUQUERQUE E PALÁCIO, 2004, p.369)	“...definem grupo de trabalho como indivíduos que se percebem e são percebidos pelos outros como uma entidade social, interdependentes por causa das tarefas que desempenham e inseridos em um sistema social maior, a organização, que é afetada pelo desempenho do grupo”.
West Borrill e Unsworth (1998 apud ALBUQUERQUE E PALÁCIO, 2004, p.369)	“...definem o grupo de trabalho como uma entidade social, inserida no contexto organizacional, desempenhando tarefas que tanto contribuem para que o objetivo da organização seja atingido, como afetam outros indivíduos dentro e fora da organização”.
Katzenbach e Smith (1994, p.42 apud ALEIXO, 2003)	“Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissados com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mentem mutuamente responsáveis”.
Goldbarg (1995, p.53 apud ALEIXO, 2003)	“Um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão”.

**Quadro 2** - Conceitos e características das equipes

**Fonte:** Quick, 1995; Albuquerque e Palácio, 2004 e Aleixo, 2003.

Implantar equipes de trabalho não é tarefa fácil. A realização de um projeto depende do desempenho de várias pessoas e a ação conjunta deve acontecer sem que haja a anulação das características individuais de cada um. Comprometimento, negociação, consenso; enfim, um complexo processo de mudança.

Albuquerque e Palacios (2004) resumem que o esforço coletivo, a responsabilidade compartilhada pelos resultados globais, o objetivo de trabalho compartilhado e as unidades de trabalho semi-autônomas ou autônomas, são importantes características das equipes de trabalho.

No cenário de grandes mudanças, onde estão inseridas as organizações, torna-se necessária a criação de mecanismos que atendam com rapidez as urgentes demandas do mercado, e isso se dá através do constante aprendizado e geração de conhecimento (JUNIOR & CARVALHO, 2003). O conhecimento aumenta em valor e em poder, visto que a competitividade e a inovação são a base da nova economia (ALEIXO, 2003).

Nesses períodos de turbulências é necessário que um maior número de pessoas concentre esforços no sentido de aprender novos e específicos valores e comportamentos para que a organização possa manter bons resultados (KATZENBACH & SMITH, 1994 apud ALEIXO, 2003).

É nessa perspectiva de união de esforços em torno de um objetivo comum que Kanter (2000 apud ALEIXO, 2003) afirma que no futuro não haverá lugar para o individualismo e que as equipes representam saúde para as organizações. Segundo Mcclurg (2001 apud ALEIXO, 2003), a cooperação através do compartilhamento de idéias e conhecimentos torna-se fundamental e coloca em segundo plano o poder inerente do cargo, até pouco tempo tão valorizado.

Corrêa (2004) afirma que equipe é um grupo de pessoas em busca de uma meta comum. Para o atingimento dessa meta é necessário que haja interação, objetivos comuns, ou seja, compartilhados. Segundo esse autor as pessoas devem apoiar-se mutuamente para a consecução dessas metas.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, a criação de equipes de trabalho e o desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia da organização é uma questão de sobrevivência (JUNIOR & CARVALHO, 2003).

Para que o desempenho das equipes de trabalho possa contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas organizações, Smith e Katzenbach (1994 apud ALEIXO, 2003) sugerem que algumas mudanças de comportamento devem ser promovidas. Para que essas mudanças ocorram é necessário que as pessoas estejam dispostas a aprender e a mudar o seu modo de pensar. Assimilar novos valores. Sair da zona de conforto. Conseguir identificar que o ambiente mudou e isso exige mudanças no nível individual e na seqüência da transferência do aprendizado à equipe e para a organização como um todo (Quadro 3).

<b>DE:</b>	<b>PARA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio mútuo, responsabilidade conjunta e relacionamentos baseados em confiança em adição à responsabilidade individual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar aqueles que pensam e tomam decisões daqueles que trabalham e fazem as coisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperar que todos pensem, trabalhem e façam coisas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a excelência funcional através da execução por cada pessoa de um estreito conjunto de tarefas de forma cada vez mais eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular pessoas a desempenhar múltiplos papéis e a trabalhar conjuntamente e de modo intercambiável visando ao contínuo aprimoramento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de controle gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir que as pessoas concordem com um propósito significativo, para poder ajudar a formular a direção e para aprender</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pagamento adequado para o trabalho realizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspiração de crescimento pessoal que seja capaz de expandir e ao mesmo tempo explorar os talentos de cada pessoa.</li> </ul>

**Quadro 3 - Mudanças comportamentais**

**Fonte:** Katzenbach e Smith (1994, p.220 apud Aleixo, 2003)

Nos anos 70, Tuckman identificou quatro estágios de desenvolvimento de equipes que determinam o seu grau de amadurecimento e, conseqüentemente, a sua efetividade, afirmando que as equipes de bem sucedidas deveriam passar por esses estágios (ROBBINS & FINLEY, 1997).

Segundo os autores, o estágio 1 representa a formação da equipe. Este é um momento de extrema delicadeza. Todos tentam adaptar-se de forma a não criar conflitos. Nele estão representadas a formação de fronteiras, a definição e aceitação das tarefas a serem desempenhadas e algumas dicotomias, tais como: entusiasmo, expectativa, otimismo, orgulho, aflição se contrapondo a sentimentos como desconfiança, medo e ansiedade em relação ao trabalho. As principais características deste estágio são:

1. Definição das tarefas em função dos objetivos.
2. Discussão sobre a forma de realizar as tarefas.
3. Cada membro busca estabelecer sua identidade dentro da equipe e busca aprender a lidar um com o outro.

No estágio 2, denominado por Tuckman de “tormenta”, identifica-se a necessidade de redefinição de tarefas, procedimentos e objetivos. Essa é uma etapa na qual a equipe enfrenta grandes dificuldades na negociação das condições de trabalho. Os principais comportamentos estão voltados para a resistência à tarefa e a forma como cada membro desempenha a sua função; para as dúvidas em relação à própria equipe e ao êxito do projeto comum; e para as atitudes defensivas e competitivas. As características apresentam-se na forma de questionamento dos objetivos e da liderança; estabelecimento de metas irreais; e preocupação com o excesso de trabalho.

O estágio 3 tem como característica fundamental a aquiescência. Os principais comportamentos revelam-se através da integração, da co-responsabilidade, do alívio em relação ao funcionamento da equipe, da busca interna da harmonia e do senso de coesão. Suas principais características estão voltadas para a tentativa de resolução dos conflitos pelo diálogo e a negociação; discussão da dinâmica de realização das tarefas em equipe e estabelecimento e manutenção das regras básicas e fronteiras da equipe.

A consolidação da equipe dá-se quando ela chega ao estágio 4. Esta é a etapa da realização. Os objetivos são alcançados em termos de produtividade, qualidade, tomada de decisão, alocação de recursos e dependência interpessoal. Nesta fase, existe o compartilhamento das expectativas quanto ao trabalho desenvolvido pela equipe. Ela mostra-se satisfeita pelo seu progresso e existe forte apego à equipe. Neste estágio a equipe é capaz de lidar com os seus problemas e acontece a minimização das experiências individuais e a maximização da aprendizagem coletiva.

O estágio 5 é caracterizado pela dissolução ou desintegração. Esse comportamento é observado nas equipes temporárias. Nas equipes permanentes, a capacidade de sobrevivência é um indicador de sucesso. Neste momento, observa-se a satisfação pelo alcance dos resultados e a sensação do trabalho cumprido. Ao final do trabalho adota-se mecanismos formais de comprovação dos resultados.

A análise dos modelos de desempenho e dos estágios de desenvolvimento das equipes de trabalho possibilitam a intervenção com vistas ao fortalecimento, a criação, a reorganização das equipes, bem como, o aumento da interface entre elas. O objetivo da intervenção é proporcionar à equipe, um retrato que permita a cada membro examinar seu próprio comportamento e desenvolver estratégias de ação, visando aperfeiçoar o desempenho da equipe e melhorar sua efetividade.

Equipes bem sucedidas trabalham de maneira criativa; tem foco em resultados; tem funções e responsabilidades bem definidas; valorizam os potenciais individuais; apoiam tanto a liderança como cada um dos seus membros; desenvolvem o ambiente de trabalho em equipe; desenvolvem a conciliação; tomam decisões objetivas e avaliam sua própria eficiência (CHANG, 1999 apud ALEIXO, 2003).

Quando uma organização decide pela criação de uma equipe de trabalho, sua intenção é maximizar resultados com base num ambiente de produção coletiva; onde esteja presente a sinergia, de forma que os membros da equipe se preocupem uns com os outros; onde a comunicação seja clara; onde a confiança e o comprometimento estejam sempre presentes; onde

as pessoas possam expressar-se livremente, enfrentando-se e resolvendo seus conflitos (CRITCHLEY & CASEY, 1999 apud ALEIXO, 2003).

### **2.1.5. Modelos de desempenho**

Desenvolver equipes significa modificar processos internos, fazendo com que ela seja capaz de resolver seus problemas de desempenho de mais de uma forma.

Segundo Sarri e Galinsky (1974), o desenvolvimento das equipes se dá através de mudanças, ao longo do tempo, nas suas estruturas internas, processos e na sua cultura, onde as estruturas internas ou dimensão social são representadas pela estrutura da equipe dentro da organização e pelos papéis dos membros; os processos são as atividades das equipes, tarefas e procedimentos operacionais; e a cultura são normas e objetivos compartilhados “...processo de intervenção baseado em informações coletadas junto à equipe, visando conhecer estrutura, propósitos, normas valores e dinâmica interpessoal dos membros, para aumentar as habilidades da própria equipe, direcionando-a para um trabalho efetivo...”(LIEBOWITZ & DE MENSE, 1982).

Os modelos de desempenho são classificados em: progressivos lineares, cíclicos ou pendulares, não seqüenciais e híbridos.

De acordo com o modelo progressivo linear as equipes vão amadurecendo seus comportamentos com o passar do tempo. O desenvolvimento da equipe acontece na medida em que ela conclui um conjunto definido e ordenado de estágios, fases ou períodos.

No modelo cíclico ou pendular as equipes revisitam os estágios ou fases quantas vezes forem necessárias. Isto propicia o fortalecimento das próprias equipes sobre o seu desempenho e dificuldades. Os comportamentos e características apresentam-se recorrentes em função de mudanças no ambiente externo das equipes, na composição ou na natureza da tarefa.

O modelo não seqüencial apresenta comportamentos e características resultantes de contingências advindos do ambiente, que determinam a mudança no foco das atividades da equipe, e por último o modelo híbrido que tem como característica a tendência de combinar diferentes modelos para formar um novo. O desenvolvimento da equipe é influenciado pela história passada e nas experiências da própria equipe, pela natureza da tarefa, pelas demandas e ameaças vindas do ambiente. O modelo defende que o processo de desenvolvimento de cada equipe é único.

### **3. Metodologia**

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada na pesquisa, cujo objetivo é identificar quais as competências individuais e coletivas que influenciam no desempenho das equipes de trabalho de um escritório de advocacia, situado em Brasília – DF. Incluem-se nesta parte, os seguintes tópicos: identificação da organização pesquisada e das equipes de trabalho, instrumentos, procedimentos de coleta de informações e análise dos dados.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, considerando seu objetivo de identificar a importância das competências individuais e coletivas para o desenvolvimento e a melhoria do desempenho das equipes. Por ser um estudo de caso, seus resultados limitam-se ao contexto da organização estudada.

#### **3.1. Identificação das equipes**

O trabalho de pesquisa foi realizado em um escritório de advocacia cujas atividades estão voltadas precipuamente ao atendimento de entidades de classe representativas de categoria profissional. Com isso, a atuação principal da organização se dá a partir do patrocínio de ações de natureza coletiva, que são aquelas por meio das quais são defendidos interesses homogêneos da categoria profissional ou direitos individuais difusos. Delimitando o foco do trabalho, o escritório atua especialmente na representação de servidores públicos federais em ações que tramitam perante a justiça federal do Distrito Federal.

A organização pesquisada abriga em seu quadro de pessoal 33 (trinta e três) colaboradores, sendo 8 (oito) advogados, 5 (cinco) empregados e 20 (vinte) estagiários. Do total 18 (dezoito) são homens e 15 (quinze) são mulheres. A média de idade entre os estagiários é de 21 (vinte e um) anos e entre os empregados é de 25 (vinte e cinco) anos. Os advogados têm idades que variam de 24 a 79 anos. Com exceção da copeira, cujo nível de instrução é de 1º grau, todos possuem curso superior completo ou incompleto. Um colaborador cursou pós-graduação. Os colaboradores com mais tempo na casa são os quatro advogados sócios do escritório, a secretária principal e a copeira.

O escritório é dividido em equipes. Ao todo são dez e uma delas é a de suporte administrativo que atende a todas as outras. As equipes foram criadas com a finalidade de organizar o trabalho, melhorar a qualidade da informação interna sobre cada atividade e para agregar qualidade na prestação de serviço ao cliente. As equipes são compostas em média por

três membros. Uma das equipes é composta por sete indivíduos em razão da demanda de trabalho.

O trabalho desenvolvido pelas equipes tem características semelhantes. Em regra há padronização de procedimentos, todavia, dentro da necessidade de cada área, que pode, inclusive, ser originária de demanda dos próprios clientes, pode haver variação. Todas as equipes estão sob a coordenação de um coordenador geral e cada equipe conta com um coordenador específico.

### **3.2. Instrumentos**

Na pesquisa foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: uma entrevista semi estruturada e um questionário, elaborado a partir da entrevista.

A entrevista semi estruturada foi composta de quatro perguntas, descritas abaixo:

- 1) Quais as características individuais que você considera que favoreça o alcance das metas de sua equipe?
- 2) Agora descreva as características individuais, que em sua opinião, dificultam o alcance das metas da equipe?
- 3) Considerando a necessidade de interação entre os membros da sua equipe, quais são as habilidades que as pessoas possuem que facilitam o alcance das metas coletivas?
- 4) E o contrário? Nessa interação, quais são as habilidades que as pessoas da sua equipe possuem que atrapalham o alcance das metas coletivas?

O formulário utilizado na entrevista encontra-se no Apêndice A.

Também foi aplicado um instrumento, elaborado com base na coleta de dados feita a partir da fala dos coordenadores de equipe, durante a entrevista semi estruturada. Para a construção do questionário, foram identificados os fatores favoráveis e desfavoráveis influenciadores do trabalho das equipes. Em seguida, foi feita a relação entre o discurso dos entrevistados e a literatura sobre o tema, que resultou num resumo de todas as competências individuais e coletivas encontradas, tanto na literatura estudada quanto no discurso dos coordenadores de equipe. A partir das competências comuns foram elaboradas 14 (quatorze) afirmativas para serem respondidas, com base numa escala de 1 (nunca) a 6 (sempre), de acordo com a percepção do respondente, analisando a sua equipe de trabalho. O questionário utilizado encontra-se no Apêndice B.

### 3.3. Procedimentos de coleta de dados

O início da coleta de dados foi possível a partir do contato com a direção do escritório solicitando a colaboração no sentido de permitir que a pesquisa fosse realizada com seus colaboradores, no que foi prontamente atendida. O trabalho foi realizado em duas etapas, descritas a seguir.

**1ª etapa:** foi realizada através de entrevista semi estruturada feita individualmente na organização pesquisada. Participaram o coordenador-geral das equipes e também outros 03 (três) coordenadores mais experientes e com mais tempo na organização, dois da área fim e um da área administrativa. As entrevistas foram previamente agendadas, de maneira que houve boa vontade e disponibilidade de tempo para a participação dos gestores. Os registros integrais das falas foram feitos por meio de gravações de áudio e também pessoalmente pela pesquisadora através de apontamentos e observações. A entrevistadora explicou a cada entrevistado a finalidade do trabalho de pesquisa, de forma que foi criado um vínculo de confiança que propiciou facilidade nesta coleta inicial de dados. Ficou claro que o trabalho é de cunho acadêmico e que todas as informações seriam mantidas em sigilo. A pesquisadora comprometeu-se a apresentar o trabalho e seus resultados para conhecimento de todos os integrantes da organização. O objetivo dessa etapa foi colher a percepção dos membros das equipes, que ocupam a posição de coordenadores, sobre as características individuais e coletivas que podem influenciar no desempenho das suas equipes.

**2ª etapa:** A aplicação do instrumento, para todo o grupo, foi feita pelo coordenador responsável por uma das equipes da área fim, responsável, também, pela autorização para que o trabalho fosse realizado. O instrumento foi respondido nas instalações da empresa pesquisada, durante o horário do expediente, com a participação dos 31 sujeitos que fazem parte das 10 equipes de trabalho, incluindo os coordenadores que participaram da entrevista inicial. Dois colaboradores, advogados, não responderam por encontrarem-se ausentes da empresa. O questionário foi distribuído por horário de expediente de trabalho, em razão da maioria dos colaboradores serem estagiários e permanecerem na empresa somente durante um dos horários. O objetivo do instrumento foi identificar a percepção dos integrantes das equipes quanto às competências individuais e coletivas que influenciam no desempenho do trabalho desenvolvido por eles, e também com que frequência essas competências estão presentes no dia-a-dia das equipes.



### **3.4. Análise dos dados**

Os dados qualitativos, obtidos por meio de entrevistas semi estruturadas, foram analisados com em uma análise de conteúdo dos discursos, levando-se em consideração a revisão de literatura, que trata das competências individuais e coletivas necessárias ao trabalho em equipe e também do desenvolvimento de equipes de trabalho, buscando analisar de que forma essas competências favorecem ou dificultam o alcance das metas estabelecidas pelas equipes. Os resultados das entrevistas foram estruturados em categorias e analisados à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico apresentado.

Os resultados dos questionários foram analisados por meio de estatística descritiva, frequência, médias e desvios-padrão, por meio da tabulação em planilha eletrônica de dados (Excel).

## 4. Resultados

Os resultados obtidos serão descritos em dois tópicos. Inicialmente serão descritos os achados alcançados por meio das entrevistas realizadas e, a seguir, serão descritos os resultados do questionário aplicado.

### 4.1. Entrevistas

As entrevistas foram categorizadas em função das características individuais ou coletivas, que favorecem ou dificultam o desempenho da equipe, citadas pelos entrevistados. Nos Anexos estão transcritas as entrevistas realizadas.

No Quadro 4 encontram-se detalhados os perfis dos entrevistados.

ENTREVISTA Nº	CARGO	SEXO	IDADE	FORMAÇÃO	ÁREA
01	Coordenador-Geral	Masculino	50	Superior Completo	Direito
02	Coordenadora de equipe área fim	Feminino	35	Superior Completo	Direito
03	Coordenadora de equipe área meio	Feminino	38	Superior Completo	Administrativa
04	Coordenador de equipe área fim	Masculino	26	Superior Completo	Direito

**Quadro 4** – Perfil dos entrevistados.

Nas entrevistas pode-se verificar que os coordenadores possuem percepção semelhante sobre suas equipes. Identificou-se que eles concordam com a estratégia traçada pela organização de valorizar, acima de tudo, o bom relacionamento entre as pessoas, pois acreditam que o aperfeiçoamento técnico pode-se conseguir através de treinamento e capacitação. É consenso que características como honestidade, bom humor, facilidade de comunicação, bom relacionamento com os colegas, transparência, coesão, são mais difíceis de cultivar, por isso ao selecionar seus colaboradores dão preferência àqueles que já as têm desenvolvidas. As equipes são coordenadas pelo sócio mais antigo do escritório. As decisões são compartilhadas com os demais sócios e coordenadores das equipes. Essas considerações podem ser observadas por meio das seguintes falas:

“... principalmente esses aspectos subjetivos de coletividade, de espírito de grupo, de... atenção, de educação, de respeito, de consideração...eu acho que isso é o mais importante.”

“... não adianta ela ter uma grande capacidade técnica se ela vai ficar brigando aqui com as pessoas...”

“A parte técnica se aprende.”

“... em todos os grupos de trabalho do escritório como um todo é característica fundamental na seleção é essa questão do relacionamento...”

“... facilidade de entrosamento com os colegas de trabalho...”

“... essa capacidade de sentir o outro, de...interagir de forma positiva...”

“... acho que o chefe tem que ser enxergado como parceiro...”

Observou-se que, de acordo com as respostas dos entrevistados, as características individuais favoráveis ao trabalho em equipe estão fortemente voltadas para as questões de relacionamento, tais como, o respeito, a consideração, a simpatia, a harmonia, o companheirismo, a tolerância, a paciência e a solidariedade.

As características individuais que dificultam são: competitividade entre os membros da equipe, o mau humor, a falta de comunicação, falta de compromisso com o trabalho, falta de humildade, falta de colaboração e falta de transparência, que podem ser confirmadas pelos seguintes discursos:

“... não achamos interessante a competição individual...”

“O mau humor. Não tolero o mau humor... trazer problema pra cá...”

“... falta de comunicação, você pede uma coisa e a resposta não vem...”

“... a falta do compromisso no trabalho...e uma coisa que atrapalha sempre...”

“Prepotência... “sei muito, sei muito mais do que você...”

“... se a pessoa não sabe colaborar e como ajudar ou saber ajudar...”

“Basicamente é aquela questão que eu tinha dito da falta de habilidade para tratar o colega...”

“... é quase uma falta de transparência, porque a pessoa é tão fechada...”

Nos discursos dos entrevistados pode-se identificar que as características coletivas que dificultam o desenvolvimento da equipe são: falta de diálogo e de motivação, condescendência com erros, dificuldades de relacionamento, falta de sintonia, falta de organização, falhas na comunicação. Isso pode ser observado nos trechos abaixo:

“A gente faz reunião, diálogo, e a gente tenta conversar, mostrar que isso não é interessante...”

“... eu não gasto tempo em colocar as pessoas no caminho, elas já são auto motivadas, nós já escolhemos as pessoas que já tem essas características, eu não quero mudar as pessoas.”

“... não soube corrigir no sentido de desmerecer o trabalho...deixou as pessoas tão constrangidas... constrangeram tanto que choraram.”

“... quando o grupo não está assim em sintonia fica até difícil...”

“É...falta organização, às vezes...”

“... a condescendência com erros às vezes acontece.”

O Quadro 5 sintetiza a comparação feita entre os discursos entrevistados e o que a literatura aponta sobre as competências que influenciam no desempenho das equipes.

<b>Quadro resumo: competências individuais e coletivas apontadas como influenciadoras na revisão de literatura e no discurso dos entrevistados</b>			
	<b>Competências</b>	<b>Revisão de literatura</b>	<b>Discurso dos entrevistados</b>
<b>C O L E T I V A S</b>	Compartilhamento, responsabilidade compartilhada.	X	<b>X</b>
	Valorização dos interesses coletivos, aceitação de normas	X	X
	Competição	X	X
	Sinergia, interação, entrosamento, coesão	X	X
	Apoio, colaboração, cooperação mútuos	X	X
	Comunicação, diálogo	X	X
	Transferência de aprendizado	X	<b>X</b>
	Confiança, aceitação de críticas	X	<b>X</b>
<b>I N D I V I D U A I S</b>	Capacidade de gerar resultados, competência técnica	X	<b>X</b>
	Comunicação	X	<b>X</b>
	Organização	X	<b>X</b>
	Bom relacionamento (respeito, consideração, simpatia, harmonia, companheirismo, tolerância, paciência, solidariedade)	X	<b>X</b>
	Compromisso	X	<b>X</b>
	Colaboração, iniciativa, proatividade, capacidade de resolver problemas	X	<b>X</b>

**Quadro 5** – Comparação entre os elementos identificados nos discursos das entrevistas e os elementos descritos na literatura.

Após a comparação realizada, as características foram agrupadas em individuais e coletivas. As competências coletivas são:

- Compartilhamento, responsabilidade compartilhada;
- Valorização dos interesses coletivos, aceitação de normas;
- Competição;
- Sinergia, interação, entrosamento, cooperação mútuos;
- Comunicação, diálogo;
- Transferência de aprendizado e
- Confiança e aceitação de críticas.

E as competências individuais são:

- Capacidade de gerar resultados, competência técnica;
- Comunicação;

- Organização;
- Bom relacionamento (respeito, consideração, simpatia, harmonia, companheirismo, tolerância, paciência, solidariedade);
- Compromisso e
- Colaboração, iniciativa, proatividade, capacidade de resolver problemas.

#### 4.2. Questionários

Algumas das variáveis, identificadas nos discursos dos entrevistados como características coletivas correspondem, na literatura, às variáveis presentes nos modelos de desempenho, como integrantes do comportamento das equipes de trabalho.

No questionário aplicado, 08 (oito) itens correspondem às competências coletivas e 06 (seis) às competências individuais.



**Gráfico 1** – Médias das competências coletivas.

O Gráfico 1 apresenta as médias das **competências coletivas** da equipe. Como se pode observar a competência de colaboração, identificada na afirmativa *Na nossa equipe buscamos auxiliar no trabalho do outro visando o sucesso de todos*, apresenta maior frequência, com a média de 5,80. As competências de compartilhamento, sinergia e confiança, identificadas nas

afirmativas *A resolução em conjunto dos problemas da nossa equipe facilita o alcance dos nossos resultados*, *A interação na nossa equipe facilita a maneira de executar as nossas tarefas* e *Na nossa equipe a confiança mútua é fundamental para o alcance dos nossos resultados*, apresentaram as menores freqüências, com menor influência no desempenho das equipes (com médias de 5,40, 5,50 e 5,50, respectivamente). Os desvios padrão variaram entre 0,41 e 1,11, indicando homogeneidade de opiniões entre os membros das equipes.



**Gráfico 2** – Médias das competências individuais.

O Gráfico 2 apresenta as médias das **competências individuais** da equipe. Como se pode observar a competência compromisso, identificada na afirmativa *O compromisso que tenho para com a equipe facilita a obtenção dos resultados a serem alcançados*, apresenta maior freqüência, com a média de 5,77. As competências organização e colaboração, identificadas nas afirmativas *A forma como organizo minhas atividades contribui para o alcance dos resultados da equipe* e *A iniciativa, que cada um da equipe apresenta, facilita o alcance das metas*, apresentaram menores freqüências, com médias de 5,21 e 5,30. Os desvios padrão variaram entre 0,46 e 0,96, indicando homogeneidade de opiniões.

## 5. Discussão

A importância do trabalho em equipe no cenário de profundas mudanças por que passam as organizações é cada vez mais evidente. Equipes, quando implantadas e desenvolvidas de forma adequada, representam a base de apoio às organizações que buscam alcançar o sucesso (ALEIXO, 2003).

Nas entrevistas realizadas pode-se averiguar que a criação das equipes de trabalho pela organização pesquisada, teve como objetivo inicial, melhorar o nível de comunicação interna e também com seus públicos, mais especificamente, seus clientes. A importância da comunicação como competência, foi identificada tanto em nível individual quanto em nível coletivo. Neste nível foi considerada a segunda competência coletiva mais importante para a consecução das metas das equipes. No discurso dos entrevistados verificou-se que a partir de uma comunicação efetiva é possível resolver os problemas detectados. O diálogo é tido como fundamental dentro da organização. A comunicação é relatada na literatura como uma das competências mais enfatizadas no contexto dos negócios (DELUIZ, 1996 apud KILIMNIK E SANT'ANNA, 2006).

A partir das respostas aos questionários, verificou-se que a colaboração, identificada como competência coletiva, destacou-se como a de maior influência no desenvolvimento das equipes, tendo a maior média de respostas. No Quadro 2 - Conceitos e características das equipes, encontramos a seguinte afirmativa:

“A principal característica de uma equipe de trabalho é a de que seus membros têm como prioridade a consecução das metas da equipe. Elas podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade; porém, para eles, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente e em uníssono, estabeleceram. Os membros dão apoio uns aos outros, colaboram livremente e se comunicam abertamente e com clareza entre si.” Quick (1995, p.3)

Nas entrevistas realizadas com os coordenadores de equipe, o bom relacionamento, descrito como respeito, consideração, simpatia, harmonia, companheirismo, tolerância, paciência e solidariedade, foi fortemente valorizado. Os questionários confirmaram esta valorização também por parte dos colaboradores, indicando que todos compreendem a estratégia traçada pela organização. Moscovici (2007) relata que é necessário mais que competência

técnica para que o resultado de uma organização seja positivo e que as características comportamentais possuem forte influência no ambiente e podem provocar alterações importantes.

Os resultados encontrados, tanto os relativos às competências individuais quanto às coletivas, apresentaram médias entre 5 e 6 na escala estabelecida e pequeno desvio padrão. Constata-se que as competências pesquisadas são compreendidas por todos os membros que compõem as equipes como importantes para o seu desempenho, e que existe um equilíbrio entre as médias que retratam as competências individuais e as coletivas. O pequeno desvio padrão demonstra a homogeneidade nas opiniões, significando sintonia entre os colaboradores e concordância com a proposta da empresa.

As opiniões relativas à ausência de competição entre os colaboradores é verificada e confirmada pelo discurso dos coordenadores entrevistados. Todos concordam que a competitividade entre os membros da equipe não contribui para o alcance dos resultados. Esse resultado encontra convergência com o que é relatado por Senge (1998 apud CORRÊA, 2004), onde o autor afirma que os interesses coletivos devem ser colocados acima dos individuais, eliminando as disputas. Valoriza-se, sobretudo, a reunião dos esforços e dos talentos individuais, pois estes alcançam melhores resultados do que quando utilizados isoladamente.

Ainda segundo Senge (1998), entende-se por competência coletiva a compartilhada pela equipe, onde todos aceitam o desafio em relação ao futuro ao qual se quer chegar. A percepção dos entrevistados confirma o relato, visto que as respostas indicam que as ações em conjunto e a valorização dos interesses coletivos favorecem o alcance dos resultados estabelecidos pela organização.

Outra competência, identificada como favorável na organização pesquisada, foi a transferência de aprendizado. Eles afirmam que buscam colocar em prática o que aprendem em benefício de todos. Deluiz (1996) classifica como competências sociais aquelas vinculadas ao saber ser e à capacidade de transferir conhecimentos.

O resultado encontrado nas entrevistas e no questionário relativo a competência confiança confirma o salientado no Quadro 3 – Mudanças comportamentais, por Katzenbach e Smith (1994, p.220 apud Aleixo, 2003). A confiança foi apontada como uma competência coletiva importante para o desempenho da equipe, e os autores afirmam que é necessário que os relacionamentos dentro da equipe sejam baseados na confiança, no apoio mútuo e no compartilhamento de responsabilidades.

Ter conhecimento sobre o trabalho a ser desenvolvido, ou seja, competência técnica, também foi apontado como atributo desejável para o sucesso de uma equipe de trabalho. A



competência técnica foi identificada no grupo das competências individuais como importante e valorizada pela equipe pesquisada, embora tenha sido constatado que os dirigentes da organização valorizam mais as competências voltadas para o relacionamento, pois as consideram mais difícil de serem desenvolvidas. Em razão disto, procuram selecionar pessoas que já as tenham desenvolvidas. As competências técnicas são representadas por todo o conhecimento que o profissional necessita saber para desempenhar sua função (LEME, 2005).

A capacidade de gerenciar e organizar o próprio trabalho, como também o tempo e o espaço, são competências importantes citadas por Deluiz (1996) e que também foram identificadas nas respostas obtidas nos instrumentos de pesquisa. A falta dessa capacidade foi apontada pelos coordenadores como fator negativo, quando presente na execução do trabalho, e reconhecida como importante competência individual influenciadora do trabalho em equipe.

## 6. Recomendações

Este trabalho teve como foco a identificação das competências individuais e coletivas necessárias ao trabalho em equipe, buscando comparar os resultados da pesquisa realizada, através de entrevistas e questionários, com o que é trazido pela literatura sobre o tema em questão.

Este capítulo resume as contribuições do trabalho que se encontra amparado pelo processo de pesquisa que está representado nas fases descritas neste estudo.

Considerando as características do presente trabalho, por se tratar de uma monografia de conclusão de curso de especialização *latu sensu*, os dados obtidos retratam uma única organização. Embora tenham sido colhidos obedecendo a critérios científicos, os dados não podem ser generalizados e, no futuro, merecem estudos mais aprofundados. Principalmente, no que se refere a validação estatística do questionário utilizado para coleta de informações sobre as competências individuais e coletivas.

Com base no que foi identificado sugere-se que a organização continue investindo no desenvolvimento das competências comportamentais, pois não somente através dos instrumentos aplicados, mas também por aspectos observados no ambiente de trabalho durante a pesquisa, que o conjunto de competências voltadas para o bom relacionamento, é o ponto forte da organização para o desenvolvimento das demais competências.

Embora no discurso dos coordenadores entrevistados identifiquem-se problemas com a comunicação, na forma de retornos que não são dados ou que chegam com atraso, e com a organização do trabalho em algumas equipes, o retrato da empresa nos permite dizer que investindo no desenvolvimento dessas competências, utilizando métodos formais ou através de troca de informações de maneira informal no dia-a-dia de trabalho, poderão representar melhorias nos processos internos, com reflexos positivos nos resultados finais almejados pelas equipes da organização.

## Referências

ABBAD, G.S. **Educação a Distância: O Estado da Arte e o Futuro Necessário**. Revista do Serviço Público (Brasília), v. 58, p. 100-110, 2007.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PALACIUS, K. E. P. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A.V . B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.357-379.

ALEIXO, A. I. S. **Procedimentos para implantar equipes**. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CORRÊA, D. K. A. **A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol**. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Míniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 6ª. edição revista e atualizada. Curitiba: Positivo, 2005.

GUIMARÃES, T. A.; FARIA, M. F. B.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho – fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.216-230.

JUNIOR, R. R.; CARVALHO, M. M. **Perfil das competências em equipes de projetos**. RAE – eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1333&Secao=OPERA/LOGI&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>. Acesso em 18 nov.2007.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho – fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.85-96.

LEME, R. Mas o que são competências? In: **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. cap.2.

LIMA, S. M. V.; ANDRADE, J. E. B. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho** – fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.199-215.

MOSCOVICI, F. Comportamento humano no trabalho. In: **Equipes dão certo**. 11.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007. cap.2.

MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção**: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. *Gestão e Produção*, Volume 10, Número 1, abr/2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n1/a03v10n1.pdf>>. Acesso em 19 nov.2007.

PARKER, G. M. Vencendo as barreiras e os obstáculos do trabalho em equipe. In: **O poder das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. cap.3

REIS, A. M. V.; TONET, H; JUNIOR, L. C. B; COSTA, M. E. B. Desenvolvimento de equipes. In:\_\_\_\_\_. **Histórico do movimento das equipes**. Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. cap. 1.

REIS, A. M. VIEGAS; TONET, H; JUNIOR, L. C. B; COSTA, M. E. B. Desenvolvimento de equipes. In:\_\_\_\_\_. **Características dos integrantes das equipes**. Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. cap. 2.

ROBBINS, H; FINLEY, MICHAEL. Fazendo as equipes passarem por estágios rumo ao sucesso. In: **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. cap.22.

ZIMMER, M. V. **A criação de conhecimento em equipes virtuais**: um estudo de caso em empresa do setor de alta tecnologia. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

## **Apêndices**

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista

APÊNDICE B – Questionário

**APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista****Dados dos entrevistados**

<b>Entrevista número:</b>
<b>Data da entrevista</b> ____/____/____.
<b>Sexo</b> ( ) masculino ( ) feminino
<b>Idade:</b> ____ anos
<b>Grau de instrução:</b> _____
<b>Cargo:</b> _____

- 1) Quais as características individuais que você considera que favoreça o alcance das metas de sua equipe?
  
- 2) Agora descreva as características individuais, que em sua opinião, dificultam o alcance das metas da equipe?
  
- 3) Considerando a necessidade de interação entre os membros da sua equipe, quais são as habilidades que as pessoas possuem que facilitam o alcance das metas coletivas?
  
- 4) E o contrário? Nessa interação, quais são as habilidades que as pessoas da sua equipe possuem que atrapalham o alcance das metas coletivas?

## APÊNDICE B – Questionário

III Curso de Especialização em Gestão de Pessoas  
Trabalho de Monografia de conclusão do Curso  
Orientadora: Professora Magali dos Santos Machado  
Orientanda: Luciene Rossi Lacerda Esteves

### QUESTIONÁRIO

Caro (a) Colaborador (a),

O presente questionário tem a finalidade de conhecer de que forma se desenvolve o trabalho que é realizado pela equipe na qual você atua na sua empresa.

Este trabalho é de cunho acadêmico e fará parte da monografia de conclusão do III Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília, da aluna Luciene Esteves.

As respostas a este instrumento são confidenciais e serão tratadas de maneira agrupada. **Solicitamos que todas as questões sejam respondidas.**

**Este questionário deverá ser devolvido até o dia 26 de maio de 2008.**

Agradeço por sua colaboração!

### DADOS FUNCIONAIS

- 1) Idade: \_\_\_\_\_ anos      Sexo: M ( ) F ( )
- 2) Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental    ( ) Ensino Médio  
( ) Superior Incompleto    ( ) Superior Completo    ( ) Pós-Graduação
- 3) Qual o seu cargo na empresa? \_\_\_\_\_
- 4) Há quanto tempo você está na empresa? \_\_\_\_\_
- 5) Há quanto tempo você faz parte desta equipe? \_\_\_\_\_
- 6) Quantas pessoas fazem parte da sua equipe? \_\_\_\_\_

2. As questões abaixo procuram identificar os comportamentos que interferem no desenvolvimento do trabalho realizado por sua equipe.

Observe a **escala de 1 até 6 e assinale o número** que melhor representa a sua percepção com relação a frequência com que estas questões acontecem **na sua equipe de trabalho**.

1 Nunca	2	3	4	5	6 Sempre
------------	---	---	---	---	-------------

Questões	1	2	3	4	5	6
1. A resolução em conjunto dos problemas da nossa equipe facilita o alcance dos nossos resultados.						
2. Na nossa equipe valorizamos os interesses coletivos em prol do alcance de nossas metas.						
3. A competitividade entre os membros da nossa equipe favorece o atingimento dos nossos resultados.						
4. A interação na nossa equipe facilita a maneira de executar as nossas tarefas.						
5. Na nossa equipe buscamos auxiliar no trabalho do outro visando o sucesso de todos.						
6. Quando temos dificuldades na realização das atividades, as dúvidas são esclarecidas através do diálogo.						
7. Na nossa equipe procuramos colocar em prática todo conhecimento adquirido visando melhorar os resultados da equipe.						
8. Na nossa equipe a confiança mútua é fundamental para o alcance dos nossos resultados.						
9. A qualificação técnica, de cada membro, contribui para o alcance das metas da equipe.						
10. A forma como me comunico com meus colegas facilita o desempenho da equipe.						
11. A forma como organizo minhas atividades contribui para o alcance dos resultados da equipe.						
12. A forma como me relaciono com meus colegas facilita o alcance das metas da equipe.						
13. O compromisso que tenho para com a equipe facilita a obtenção dos resultados a serem alcançados.						
14. A iniciativa, que cada um da equipe apresenta, facilita o alcance das metas.						

Aproveite o espaço da página seguinte para registrar outras questões que você considera que ajudam ou atrapalham o desempenho da sua equipe.





## **Anexos**

ANEXO A – Entrevista número 01 – Transcrição e relação das competências identificadas.

ANEXO B – Entrevista número 02 – Transcrição e relação das competências identificadas.

ANEXO C – Entrevista número 03 – Transcrição e relação das competências identificadas.

ANEXO D – Entrevista número 04 – Transcrição e relação das competências identificadas.

ANEXO E – Relação das competências individuais e competências coletivas encontradas, baseada na revisão de literatura e no discurso dos entrevistados.

ANEXO F – Quadro resumo comparativo: competências individuais e competências coletivas encontradas na revisão de literatura e no discurso dos entrevistados.

ANEXO G – Relação das competências e afirmativas utilizadas na construção do questionário.

**ANEXO A – Entrevista número 01 - Transcrição e relação das competências identificadas.**

<b>Entrevista número: 01</b>
<b>Data da entrevista 06 / 03 / 2008</b>
<b>Sexo ( x ) masculino ( ) feminino</b>
<b>Idade: 50 anos</b>
<b>Grau de instrução: superior completo</b>
<b>Cargo: Coordenador-Geral</b>

1) Quais as características individuais que você considera que favoreça o alcance das metas de sua equipe?

Olha, aqui no escritório a gente passou a achar importante algumas características individuais para integrar a equipe. Nós percebemos que isso é que é mais importante do que outras características que eu vou me referir. Acho que o **espírito de grupo** é muito importante. O espírito de grupo. O **espírito de coletividade em oposição ao individualismo**. Então aqui nós **não achamos interessante a competição individual**, eu acho que o interessante aqui é esse espírito de grupo que **as pessoas estejam preocupadas com o resultado do grupo**. Isso é a primeira característica, e depois as **competências específicas**, né? Evidente. As competências técnicas em um ou outro assunto, mas principalmente esses aspectos subjetivos de coletividade, de espírito de grupo, de... **atenção**, de **educação**, de **respeito**, de **consideração**...eu acho que isso é o mais importante. A parte técnica, ela se adequa a isso se a pessoa tiver, se ela não tiver, **não adianta ela ter uma grande capacidade técnica se ela vai ficar brigando aqui com as pessoas**, então essa é a principal característica que reputamos importante aqui no escritório e o que a gente tem incentivado e a gente tem escolhido pessoas dentro dessas características. **Gente de bem com a vida, gente alegre, gente feliz**, não gostamos de...é basicamente isso. Desde a seleção...aqui no escritório tem uma característica, todo mundo aqui, **todos os sócios foram estagiários**, então já no início, já no estágio a gente já observa essas características, o espírito de grupo, de educação, de **pessoa simpática**, de **pessoa que gosta de gente**, que...eu acho importantíssimo isso. Isso aqui é uma empresa, trabalho em grupo, né? Tem que ter essas características de grupo. Gente que saiba viver em grupo, gente que é alegre, feliz, de bem com a vida, eu acho isso fundamental. **A parte técnica se aprende**.

2) Agora descreva as características individuais, que em sua opinião, dificultam o alcance das metas da equipe?

**O mau humor**. Não tolero o mau humor...trazer problema pra cá, **competitividade dentro do grupo**. A competição tem que ser pra fora do grupo, não pra dentro do grupo, **aqui tem que ter colaboração**. Eu acho que a pessoa tem que procurar se aperfeiçoar, mas de forma natural, sem ter o outro um paradigma, ele tem que ter o paradigma uma idéia que ele tenha, mas fora do escritório não dentro do escritório. Não deve existir a competitividade interna, ele tem que procurar um norte, procurar melhorar porque é dele isso e não porque o outro está fazendo, eu acho que isso contamina o escritório. As pessoas que precisam competir dentro do escritório pra produzir, essa pessoa não é um produtor natural, ele é artificial, não é bom o trabalho, nós entendemos que essa característica não é muito importante para o escritório, essa competitividade dentro do escritório, porque cria um **clima contrário ao principal nosso** que é a **harmonia**, né? Que

é a **solidariedade**, que é a **coletividade**, nós queremos ter muita competência, nós somos muito competentes na área que nós fazemos mas, isso sem competição interna.

O grupo tem que ter **harmonia**, tem que ter **simpatia mútua**, né? As pessoas tem que ser simpáticas entre si, **gostarem uns dos outros**, eu acho que isso tem que existir, eu não sei se é bem isso que você está perguntando...nós damos muita importância para essa parte do relacionamento. A gente vive aqui então, **um bom relacionamento**...a preocupação de se relacionar bem...**a alteridade**...eu acho que é uma característica muito importante aqui para a equipe, ou seja, essa **capacidade de sentir o outro**, de...**interagir de forma positiva**...é o que eu te falo: a gente gosta de gente que gosta de gente, simpatia, alteridade, a gente gosta de gente que gosta de gente, porque a gente trabalha com o coletivo, né? Com associações...nós temos que...nós recebemos muitas pessoas então, nós temos que ter essa característica, se nós não temos essa característica aqui dentro nós vamos conseguir ter pra fora? Então, esse espírito de grupo, essa simpatia...eu acho que é fundamental.

3) Considerando a necessidade de interação entre os membros da sua equipe, quais são as habilidades que as pessoas possuem que facilitam o alcance das metas coletivas?

De forma incipiente, sim. Como as **pessoas aqui se apóiam**, então existe também, às vezes, a condescendência, que é um subproduto natural dessa escolha nossa, então nós temos que cuidar disso: a **condescendência com erros** às vezes acontece. Como a gente **evita o julgamento**, a gente tenta **ser harmônico** um com o outro, então a tendência negativa disso é a condescendência com os erros. Essa é uma característica negativa que a gente tem que ficar de olho e ficar combatendo, e eu estou sempre tratando disso, porque como a gente diz, não, a gente que entender, tem que apoiar o outro, tem que colaborar, então colaborar no bem e no mau, não é verdade? Então quando a colaboração no bem ela é excessiva ela cai na condescendência, “e vai perder um prazo, tudo bem...” não é tudo bem...a gente tem que ter **responsabilidade**, **nós temos que ter muita competência**...e nós entendemos que não existe...é...contradição em viver bem, harmoniosamente e ser competente, nós entendemos que isso são coisas perfeitamente possíveis. Viver muito bem, **ter um trabalho muito gostoso** e sermos competentes, então a **condescendência não pode ser tolerada**, então é a característica desse grupo, o que a gente escolheu, esse estilo de vida, a condescendência é uma coisa que a gente observa de vez em quando.

4) E o contrário? Nessa interação, quais são as habilidades que as pessoas da sua equipe possuem que atrapalham o alcance das metas coletivas?

Reunião. A gente faz reunião, **diálogo**, e a gente tenta **conversar**, mostrar que isso não é interessante, e mostrar que isso tem que ser superado, mas isso sempre vai acontecer é um subproduto mas, não tem acontecido muito não, porque? Porque a gente conta com pessoas que não precisam ser é...incentivadas, **elas já se incentivam**, eu não gasto tempo em **colocar as pessoas no caminho**, **elas já são auto motivadas**, nós já escolhemos as pessoas que já tem essas características, **eu não quero mudar as pessoas**. Se elas não são assim elas não ficam, entendeu? **Não vou perder tempo é...moldando as pessoas não**. A gente trás as pessoas que se amoldam à nossa natureza, não é verdade? Então por isso que acontece pouco é...**as pessoas aqui são motivadas**, elas tem o perfil que o escritório acha interessante, agora quando existe isso a gente mostra: “olha, está acontecendo isso” então **o entendimento disso é suficiente pra se mudar comportamento**, a gente já fez muito isso, reunião pra discutir, né? Olha, aqui a gente faz questão de que todo mundo trate bem um ao outro, nunca gritei, eu acho errado gritar com funcionário, nunca gritei, posso gritar com um ministro, mas aqui dentro não porque eles não podem se defender, então é isso. A gente tem que se tratar com muito respeito. Tudo aqui é no diálogo. Se não puder ser resolvido na lógica, na “porrada” é que não vai ser. É isso.

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA Nº 01				
COLETA DE DADOS				
VERBALIZAÇÃO	COMPETÊNCIAS VERBALIZADAS			
	INDIVIDUAIS		COLETIVAS	
	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS
Acho que o espírito de grupo é muito importante.	X			
O espírito de coletividade em oposição ao individualismo.	X			
...não achamos interessante a competição individual...		X		
as pessoas estejam preocupadas com o resultado do grupo	X			
...atenção, de educação, de respeito, de consideração...	X			
...não adianta ela ter uma grande capacidade técnica se ela vai ficar brigando aqui com as pessoas...		X		
Gente de bem com a vida, gente alegre, gente feliz,...	X			
...pessoa simpática, de pessoa que gosta de gente...	X			
O mau humor.		X		
...competitividade dentro do grupo.		X		
...aqui tem que ter colaboração.	X			
...porque cria um clima contrário ao principal nosso que é a harmonia...	X			
...competitividade dentro do escritório, porque cria um clima contrário ao principal nosso que é a harmonia, né? Que é a solidariedade, que é a coletividade...	X			
...gostarem uns dos outros...			X	
...harmonia...			X	
...simpatia mútua...			X	
...gostarem uns dos outros...			X	
...um bom relacionamento...			X	
...a alteridade...			X	
...capacidade de sentir o outro, de...interagir de forma positiva...			X	
...pessoas aqui se apóiam...			X	
...condescendência com erros...				X
Como a gente evita o julgamento...			X	
...a gente tem que ter responsabilidade...			X	
...diálogo, e a gente tenta conversar...			X	
...as pessoas aqui são motivadas...			X	
Não vou perder tempo é...moldando as pessoas não...				X

## ANEXO B – Entrevista número 02 - Transcrição e relação das competências identificadas.

<b>Entrevista número: 02</b>
<b>Data da entrevista 06 / 03 / 2008</b>
<b>Sexo ( ) masculino ( x ) feminino</b>
<b>Idade: 35 anos</b>
<b>Grau de instrução: superior completo</b>
<b>Cargo: Coordenadora de equipe área fim</b>

1) Quais as características individuais que você considera que favoreça o alcance das metas de sua equipe?

Na equipe que eu gerencio tem que ter muita **iniciativa** e **disposição** para resolver questões na rua, porque o grupo é o grupo das execuções e...eu Lucas e o João somos os advogados responsáveis e a gente praticamente peticiona internamente o escritório, só questões muito, muito delicadas, é que a gente se desloca do escritório para despachar com juízes, com ministros, com quem quer que seja necessário, então para o grupo funcionar a gente precisa de **disposição pra trabalho externo**, pra **contato pessoal** é...esse tipo de resposta que você espera mesmo? Então é disposição para qualquer tipo de trabalho mesmo que não tão intelectual, isso para os estagiários nível 1 e **colaboração** porque a gente trabalha com um volume muito grande de trabalho, às vezes, num mesmo dia a gente publica 15...20 prazos, prazos de 5 dias e se não tiver **colaboração na equipe** o trabalho não funciona, um fica sobrecarregado...não se perde prazo porque às vezes a gente faz até mutirão, mutirão de trabalho, foco padrão de petição e **distribuo entre os membros da equipe**, então muita disposição pra trabalhar pesado. A questão da **organização**. Em todo trabalho é necessária, mas como no nosso grupo é muita, muita demanda de trabalho assim...não que os outros grupos não tenham, tem, mas é que a gente centraliza todo...o trabalho do escritório todo, quando sai do processo de conhecimento, enquanto o processo está andando pra saber se tem direito ou não, tá na mão de vários grupos de trabalho. Quando o processo termina e que a gente vai executar esse direito ele vem todo pro nosso grupo, então a gente recepiona o trabalho de vários grupos de trabalho, então se a gente não tiver uma **ordem perfeita** a gente não consegue **cumprir com qualidade**, e mais, a gente tem mais um tipo de prazo que é o prazo do pagamento, que a gente tem que formar os precatórios de pagamento todos até o dia primeiro de julho de um ano, para garantir que o cliente tenha o seu crédito no ano seguinte, então esse primeiro semestre a gente trabalha...muito, então se não tiver **organização**, **meta** pra cumprir, agente tem meta, “essa semana nós precisamos desemperrar aquela processo”, “se isso não acontecer esse mês a gente tem que ter uma estratégia nova pro mês que vem”, pra viabilizar o êxito do pagamento dos processos.

2) Agora descreva as características individuais, que em sua opinião, dificultam o alcance das metas da equipe?

Energia baixa pro trabalho, **falta de comunicação**, você pede uma coisa e a resposta não vem, às vezes a pessoa até cumpriu a tarefa, mas ela não te dá retorno e você fica com pendência, pendência e fica gastando energia em cima de pendência que na verdade foi resolvida e muitas vezes a falta, e já aconteceu, a falta do cumprimento, a **falta do compromisso no trabalho**...e uma coisa que atrapalha sempre é a questão da auto estima muitíssimo elevada que reflete em...qual é a

palavra? **Prepotência**...”sei muito, sei muito mais do que você”...e até a forma como essa pessoa entende que sabe muito tenta orientar aquele que supostamente sabe menos já criou dificuldade, então não só no meu grupo mas, em todos os grupos de trabalho do escritório como um todo é característica fundamental na seleção é essa questão do **relacionamento**. Se a pessoa não tem **humildade**, se a **pessoa não sabe colaborar e como ajudar ou saber ajudar**, isso é fundamental também para o perfil do escritório.

3) Considerando a necessidade de interação entre os membros da sua equipe, quais são as habilidades que as pessoas possuem que facilitam o alcance das metas coletivas?

Vai refletir um pouco aquilo, a pessoa tem que estar **aberta para o trabalho**, **espírito coletivo de trabalho**...**resposta**, o tempo todo esse **diálogo** dentro do grupo com muita **dinâmica** senão a gente gasta energia repetindo o trabalho, a **comunicação** dentro do grupo...eu acho que é isso.

4) E o contrário? Nessa interação, quais são as habilidades que as pessoas da sua equipe possuem que atrapalham o alcance das metas coletivas?

Basicamente é aquela questão que eu tinha dito da **falta de habilidade para tratar o colega**...isso eu tenho um exemplo pra dar...que foi assim: nós temos um padrão, apesar do escritório estar todo setorizado, a gente tem um padrão de redação e escrita, a gente já teve três ou quatro vezes o curso de português pra refinar a redação, técnica de redação, a professora fazia correção e... porque o escritório tem por padrão escrever de uma forma correta, clara, objetiva e curta, a gente escreve o que é necessário. Quando se foge desse padrão de redação, a redação da pessoa sofre ajuste, os coordenadores, o coordenador-geral, alguém vai ler e editar essa petição e colocar no padrão do grupo, e teve então um exemplo de uma pessoa que não é coordenador, é um colaborador de nível mais avançado num grupo, e ele escreve de forma muito rebuscada, e foi corrigir a redação de uma pessoa ainda de nível mais inicial que ele, não soube corrigir...é...**não soube corrigir no sentido de desmerecer o trabalho...deixou as pessoas tão constrangidas**, que essas duas pessoas de nível inferior, de nível inferior não, de nível menos avançado no trabalho, são estagiários mais iniciais, elas se **constrangeram tanto que choraram** no escritório e vieram pedir auxílio do coordenador-geral que imediatamente tirou essa pessoa mais avançada da tarefa de correção de petições, até hoje ele está no escritório, mas não faz mais auxílio aos níveis mais iniciais, quer dizer, é uma pessoa que tem muita competência técnica, mas inteligência emocional menor, não só com as pessoas de nível mais...ainda não tão avançado, inclusive com as pessoas de nível mais...eu, por exemplo sou coordenadora do grupo dessa pessoa, a pessoa me enfrenta de frente, querendo fazer valer sua posição, às vezes, tem razão na técnica que às vezes a gente desconhece, **mas tem a maneira de colocar, essa falta de humildade, falta de tato no trato** é uma coisa que sempre cria problema no escritório e que a gente, na medida do possível, a gente tenta estirpar mesmo, sempre com todo grupo de trabalho essa questão, e...porque você pára um trabalho para resolver um problema, então no meu grupo de trabalho eu vejo isso como impedimento para alcançar metas, e quando o grupo não está assim em **sintonia** fica até difícil, você às vezes tem uma pessoa dentro do grupo que não está no grupo, porque as pessoas não se sentem a vontade pra chegar pra pedir um trabalho, “será que esta pessoa vai aceitar fazer esse trabalho?” “Será que se eu levar essa petição pra ele olhar ele vai me tratar como daquela vez?” Então...

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA Nº 02				
COLETA DE DADOS				
VERBALIZAÇÃO	COMPETÊNCIAS VERBALIZADAS			
	INDIVIDUAIS		COLETIVAS	
	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS
...iniciativa e disposição...	X			
...disposição pra trabalho externo...	X			
...contato pessoal...	X			
... colaboração na equipe...	X			
A questão da organização...	X			
...ordem perfeita...	X			
...cumprir com qualidade...	X			
...falta de comunicação...		X		
...falta do compromisso no trabalho...		X		
Prepotência...		X		
...em todos os grupos de trabalho do escritório como um todo é característica fundamental na seleção é essa questão do relacionamento...	X			
...pessoa não tem humildade...		X		
...se a pessoa não sabe colaborar e como ajudar ou saber ajudar...		X		
... pessoa tem que estar aberta para o trabalho, espírito coletivo de trabalho...resposta...			X	
...diálogo dentro do grupo com muita dinâmica senão a gente gasta energia repetindo o trabalho...			X	
...comunicação...			X	
...falta de habilidade para tratar o colega...				X
...não soube corrigir no sentido de desmerecer o trabalho...deixou as pessoas tão constrangidas...				X
...falta de tato no trato...				X
... sintonia...			X	



**ANEXO C – Entrevista número 03 - Transcrição e relação das competências identificadas.**

<b>Entrevista número: 03</b>
<b>Data da entrevista 06 / 03 / 2008</b>
<b>Sexo ( ) masculino ( x ) feminino</b>
<b>Idade: 38 anos</b>
<b>Grau de instrução: superior completo</b>
<b>Cargo: Coordenadora de equipe área meio</b>

1) Quais as características individuais que você considera que favoreça o alcance das metas de sua equipe?

**Bom humor**...é...tem que ter sempre bom humor, **educação** né? Um bom humor, que essas coisas ruins ficam ficar lá fora, nada vem pra cá. Vamos lá...é...no caso ali a **facilidade de entrosamento** com os colegas de trabalho, tem que ter...o...também no caso de...entrosamento eu já disse né? Vamos ver...sugiram as palavras...falou em entrevista fugiram as palavras...uma coisa que eu também acho muito importante é o **companheirismo** do colega né? Do seu colega. Deixe-me ver aqui...é o bom humor é o primeiro lugar, entrosamento já está aí...que mais? Ah! Uma coisa que é muito importante: a dedicação. A dedicação é muito importante aqui também. São vários pontos a gente esquece, mas daqui há pouco lembra.

2) Agora descreva as características individuais, que em sua opinião, dificultam o alcance das metas da equipe?

Ta vamos lá...dificultam o trabalho...um **mau relacionamento**, ele dificulta bastante. Se um funcionário...se ele não tem um relacionamento bom com os colegas de trabalho ou com o seu próprio trabalho, aí não vai pra frente mesmo...e...tem que ser com o seu trabalho e com os colegas de trabalho, tem que um conjunto mesmo. Tem a **organização** também né? Se não tiver a organização...às vezes eu vejo que...você chega com aquela **meta**, vou fazer aquilo hoje que vai dar tudo certinho daqui há pouco atrapalha uma coisa ou outra, às vezes eu não me organizo direito, no fim do dia eu vejo que às vezes eu não fiz nada, ou quase nada e não fiz aquilo que eu queria fazer né? Que era tão importante, então eu sinto que da minha parte não foi bem organizado, então isso atrapalha muito. Lentidão...é uma característica pessoal. Eu não sei se eu usaria essa palavra...por exemplo: você pede “Ah! Faz aquilo ali...” e a pessoa enrola, enrola, enrola...aí você pensa que está pronto e não está pronto. É esse tipo de coisa. A gente pede “atende ali aquela mesa”, a pessoa demora um pouco, você pensa que a pessoa já está voltando a pessoa ainda está indo, isso acontece de vez em quando

3) Considerando a necessidade de interação entre os membros da sua equipe, quais são as habilidades que as pessoas possuem que facilitam o alcance das metas coletivas?

Isso aí...vamos lá. É o...**entrosamento**...mas aqui já foi...mas eu acho que isso é importante tanto no individual quanto em grupo, eu acho que tem que ter um entrosamento entre...porque senão como é que vai se dar bem com o colega né? Não tem jeito. O entrosamento é a...essa aí é no caso de...eu acho também que uma coisa que é muito importante é a facilidade de **aceitar as críticas** né? As críticas...no caso às vezes tem colega de trabalho que não aceita. Você fala sobre uma crítica

construtiva ele fecha a cara não gosta, eu acho que tem que aceitar, eu acho isso importante, a aceitação das críticas. Vamos ver...entrosamento, bom humor...tá repetindo tudo...o grupo também, eu acredito que isso aí vai também a dedicação...mas aí já foi né? No individual. Entrosamento, bom humor, dedicação...aqui falta uma coisa: a honestidade. É uma coisa muito importante. A gente tem tanta coisa no dia a dia, mas tudo foge, tudo foge, vai falar em entrevista...bloqueou tudo...

4) E o contrário? Nessa interação, quais são as habilidades que as pessoas da sua equipe possuem que atrapalham o alcance das metas coletivas?

Vamos lá...ver o que prejudica. Falta de entrosamento. Eu não sei se porque aqui eu dependo de muita gente e às vezes um depende aqui do outro pra muitas coisas, então eu acho...pra mim essa palavra está assim...sempre das primeiras. Aqui não existe falta de entrosamento...de vez em quando, porque você sabe como é o ser humano né? De vez em quando assim...um dá uma escorregadinha, eu acho que até eu mesmo assim...até mesmo sem perceber porque ninguém é perfeito, mas assim aqui tem bem...mas é uma das coisas que eu acho muito importante...às vezes dá uma chuva, a janela está aberta, um fica esperando pelo outro pra fechar...acho que não deve esperar, tem que ter sua iniciativa própria. É...falta organização, às vezes, não que eu esteja falando que aqui a organização é ruim...eu não tenho o que falar muito de pontos negativos dos funcionários. Acontecem pequenas coisas, mas é coisa rotineira normal da empresa, eu não tenho muitas críticas a fazer.

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA Nº 03				
COLETA DE DADOS				
VERBALIZAÇÃO	COMPETÊNCIAS VERBALIZADAS			
	INDIVIDUAIS		COLETIVAS	
	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS
Bom humor...	X			
...educação...	X			
...facilidade de entrosamento...	X			
...companheirismo...	X			
...mau relacionamento...		X		
... eu não me organizo direito...		X		
... É o...entrosamento...mas aqui já foi...mas eu acho que isso é importante tanto no individual quanto em grupo...			X	
...facilidade de aceitar as críticas...			X	
Falta de entrosamento.				X
... tem que ter sua iniciativa.			X	

**ANEXO D – Entrevista número 04 - Transcrição e relação das competências identificadas.**

<b>Entrevista número: 04</b>
<b>Data da entrevista 06 / 03 / 2008</b>
<b>Sexo ( x ) masculino ( ) feminino</b>
<b>Idade: 26 anos</b>
<b>Grau de instrução: superior completo</b>
<b>Cargo: Coordenador de equipe área fim</b>

1) Quais as características individuais que você considera que favoreça o alcance das metas de sua equipe?

Eu acho o principal a **pró-atividade**. Aquela pessoa que já chega e trás sugestões do que pode ser melhorado, faz críticas a todo o sistema de administração da área de trabalho, isso eu acho central e...na verdade esse é o ponto mais importante pra mim. Em segundo lugar, até isso é uma crítica a mim, é a organização, tem que ser bastante organizado porque aqui a gente trabalha com muito dado, as demandas sempre surgem, consulta, então se a gente não tiver uma **organização**, seja por meio de planilha eletrônica ou então uma agenda bem organizadinha a gente pode se perder, às vezes deixa de atender uma demanda específica, então é bastante importante, eu vejo as duas características principais individuais: pró-atividade de organização. Ah! sim...é claro, a competência estrito sensu que é justamente a capacidade de desenvolver bem as tarefas também, **competência técnica**. Ainda mais aqui na nossa área é bastante importante, mas esses três fatores, sem dúvida, a pessoa precisa, são os principais mesmo.

2) Agora descreva as características individuais, que em sua opinião, dificultam o alcance das metas da equipe?

Eu pessoalmente não gosto daquela pessoa muito introspectiva, não acho que favoreça o trabalho, porque eu pelo menos tenho uma dificuldade em saber até onde...qual a dificuldade que ela está tendo, é quase uma **falta de transparência**, porque a pessoa é tão fechada e às vezes tem um problema com o superior hierárquico, que a gente tem muita dificuldade, ou de saber até pra ter uma proximidade pra falar “olha, faz assim, faz assado”, a pessoa sempre diz “vou fazer”, mas nunca fica tão bom, fica um pouco...é a **falta de proximidade** na verdade, claro, no âmbito profissional, mas que dificulta, não sei se eu estou conseguindo me expressar bem, mas isso é um problema que eu verifico. Pode ser visto como **falta de entrosamento**, com certeza. Por que eu gosto muito da...aí não é uma característica individual, mas daquela **equipe coesa**, que a gente senta, eu falo, enfim, de uma forma bem simples, brincando, **sem nenhum tipo de formalidade**, assim é como eu gosto de trabalhar e como eu acho que rende mais, porque as pessoas acabam vestindo a camisa, **simplicidade no trato**, com certeza. Isso pra mim...aqui no escritório, ainda bem, não vai por esse viés, e eu adoro e é uma das características que eu mais gosto aqui é isso. Com certeza a falta de **competência técnica**, com certeza se não tiver não anda, por melhores que sejam os predicados sem a competência técnica aí a gente **perde confiança** e tudo, a parte profissional né?

3) Considerando a necessidade de interação entre os membros da sua equipe, quais são as habilidades que as pessoas possuem que facilitam o alcance das metas coletivas?

Aí com certeza, a número um, assim, é a **transparência**. É aquela pessoa que se está com problema, se não gosta de alguma determinação minha, fala, sempre de uma **maneira bem equilibrada**, mas, enfim, aí vem até aquela questão da pró-atividade porque ela fala tudo o que pensa da equipe, eu sempre recebo, seja crítica, seja elogio, é...toda questão que é trabalhada ela diz: “olha isso aqui eu acho que está um pouco pesado pra mim”, ainda que eu diga: “não, eu acho que você vai”, mas a transparência é a melhor coisa, porque às vezes você tem um problema numa equipe que é pequeno, que só é resolvido na conversa, mas a pessoa quando vê não trás isso pro superior, vai carregando aquilo e todo **o desempenho é prejudicado**, eu vejo dessa forma. Eu sempre falo: transparência total, seja em dúvida, crítica, sugestão, elogio, qualquer tipo de problema, até em termos de conduta, eu gosto disso, transparência entre toda a equipe, claro, até **pra não ter ruído**, uma pessoa ta falando da outra, enfim, sempre tudo é trazido na equipe e é tratado da melhor forma possível como uma coisa normal porque, eu sempre digo, que problema existe em todo tipo de trabalho, em qualquer equipe. **Conciliação** é uma grande característica.

4) E o contrário? Nessa interação, quais são as habilidades que as pessoas da sua equipe possuem que atrapalham o alcance das metas coletivas?

A **falta de diálogo**. Sem dúvida é a falta de diálogo, porque...quando eu trabalho e passo uma semana sem que nenhum dos meus estagiários venha me perguntar alguma coisa, eu falo, algum problema tem, ou eles não tão com trabalho,mas eu estou sempre passando, alguma coisa tem, porque não é nem razoável que não haja dúvida ou uma certa dificuldade, enfim, se não tiver esse diálogo constante, pra mim é muito ruim porque a equipe fica parada, porque, primeiro um não está sabendo o que o outro está fazendo, e...a gente não sabe quais são as dificuldades, como eu falei, como é que está caminhando, eu acho que **a equipe tem que caminhar sempre junta**, então tem que estar sempre conversando...eu sempre faço questão de deixar, até quando é uma questão individual, vou passar pro Vitor uma petição, eu trago a Raquel também pra estar sempre interada, eu não gosto também de fracionar, porque a gente trabalha com associações, eu, por exemplo, trabalho com três, eu poderia deixar duas com o estagiário mais velho e com a mais nova uma associação, pra tarefas cotidianas, mas eu gosto sempre de deixar tudo com os dois, eles dividem algumas tarefas em termos de complexidade, mas pra ter uma noção do todo, **se for uma questão muito fracionada não é interessante pra equipe**, e a falta de diálogo trás isso né? **Falta de comunicação**. A gente deixou algumas coisas...a **proximidade profissional**, claro, quando **você pode chegar no seu chefe e conversar**, faz parte do diálogo né? Porque aquela figura tradicional do chefe, que morre de medo, que vai te demitir a qualquer hora, que só briga, acho que é um conceito bem ultrapassado já, acho que **o chefe tem que ser enxergado como parceiro**, que na verdade, **coordena aquelas atuações**, enfim...eu vejo como a principal característica positiva aqui, a **hierarquia horizontalizada**, todo mundo tem, desde que eu entrei aqui, que eu era estagiário, tem muita **facilidade de acesso** ao Dr. Antônio, a Edi, todo mundo é muito, muito...próximo, desde sempre, e eu faço questão também de manter essa tradição, eu acho que isso auxilia bastante o trabalho. A pessoa sabe que é **um ambiente bom**, trás **qualidade de vida**, acho que é uma das características centrais e eu acho que na concepção moderna de gestão de pessoas isso está sendo uma tendência bem interessante que eu vejo. Causa muita admiração nos mais novos, que o chefe, o Dr. Antônio, entre nas salas e fale uma brincadeira, uma besteira, vem lanchar na mesma hora...isso num primeiro momento é quase uma surpresa, eles ficam meio sem jeito, mas já no segundo dia eles acham isso bacana, tenho certeza que comentam em casa, taí uma coisa que eu acho bem positiva.

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA Nº 04				
COLETA DE DADOS				
VERBALIZAÇÃO	COMPETÊNCIAS VERBALIZADAS			
	INDIVIDUAIS		COLETIVAS	
	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS
Eu acho o principal a pró-atividade.	X			
...organização...	X			
...competência técnica...	X		X	
...falta de transparência...		X		
...falta de proximidade...		X		
...falta de entrosamento...		X		
...equipe coesa...			X	
...sem nenhum tipo de formalidade[ ] simplicidade no trato...			X	
...confiança...			X	
...transparência total...pra não ter ruído.			X	
Conciliação é uma grande característica.			X	
A falta de diálogo.				X
...a equipe tem que caminhar sempre junta...se for uma questão muito fracionada não é interessante pra equipe,...			X	
Falta de comunicação...				X
...a proximidade profissional, claro, quando você pode chegar no seu chefe e conversar...			X	
...o chefe tem que ser enxergado como parceiro, que na verdade, coordena aquelas atuações...			X	
hierarquia horizontalizada... facilidade de acesso...			X	
...um ambiente bom, trás qualidade de vida...			X	

**ANEXO E – Relação das competências individuais e competências coletivas encontradas, baseada na revisão de literatura e no discurso dos entrevistados.**

<b>Relação das competências individuais e competências coletivas encontradas, baseada na revisão de literatura e no discurso dos entrevistados</b>			
<b>Revisão de literatura</b>	<b>Discurso dos entrevistados</b>	<b>Revisão de literatura</b>	<b>Discurso dos entrevistados</b>
<b>Individuais</b>	<b>Individuais</b>	<b>Coletivas</b>	<b>Coletivas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de resolver problemas.</li> <li>• Capacidade de gerar resultados.</li> <li>• Capacidade de manipulação mental de modelos.</li> <li>• Capacidade de compreender tendências.</li> <li>• Capacidade de dominar processos.</li> <li>• Capacidade de comunicação verbal.</li> <li>• Capacidade de adaptar-se a novas situações.</li> <li>• Tolerância.</li> <li>• Paciência.</li> <li>• Predisposição para aprender.</li> <li>• Habilidades básicas como aprender e pensar.</li> <li>• Organização do trabalho, do tempo e do espaço.</li> <li>• Capacidade de comunicar-se.</li> <li>• Capacidade de transferir conhecimentos.</li> <li>• Capacidade de gerir a competitividade, a complexidade, a adaptabilidade, as incertezas e o aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo.</li> <li>• Competição.</li> <li>• Bom relacionamento.</li> <li>• Educação.</li> <li>• Respeito.</li> <li>• Consideração.</li> <li>• Simpatia. Mau humor.</li> <li>• Colaboração.</li> <li>• Harmonia.</li> <li>• Solidariedade.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Disposição.</li> <li>• Organização.</li> <li>• Comunicação.</li> <li>• Compromisso.</li> <li>• Prepotência.</li> <li>• Humildade.</li> <li>• Facilidade de entrosamento.</li> <li>• Companheirismo;</li> <li>• Proatividade.</li> <li>• Competência técnica.</li> <li>• Falta de transparência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de idéias e de conhecimentos.</li> <li>• Valorização dos interesses coletivos.</li> <li>• Eliminação de disputas / competição.</li> <li>• Reunião de esforços em torno de um objetivo comum.</li> <li>• Clara percepção das funções de cada membro da equipe.</li> <li>• Sinergia entre seus membros.</li> <li>• Aceitação de normas construídas pelo grupo.</li> <li>• Apoio mútuo.</li> <li>• Comunicação aberta e clara.</li> <li>• Colaboração mútua. Cooperação.</li> <li>• Interação.</li> <li>• Compromisso com o mesmo propósito.</li> <li>• Metas e abordagens comuns.</li> <li>• Responsabilidade compartilhada.</li> <li>• Transferência de aprendizado.</li> <li>• Relacionamentos baseados em confiança.</li> <li>• Todos pensem, trabalhem e façam coisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espírito de grupo / coletividade.</li> <li>• Valorização do resultado do grupo.</li> <li>• Alteridade.</li> <li>• Interação.</li> <li>• Apoio mútuo.</li> <li>• Condescendência com erros.</li> <li>• Evitação de julgamentos.</li> <li>• Responsabilidade mútua.</li> <li>• Diálogo, conversa.</li> <li>• Motivação.</li> <li>• Desenvolvimento de pessoas.</li> <li>• Entrosamento do grupo.</li> <li>• Aceitação de críticas.</li> <li>• Competência técnica.</li> <li>• Coesão.</li> <li>• Informalidade, simplicidade no trato.</li> <li>• Confiança.</li> <li>• Conciliação.</li> <li>• Falta de comunicação.</li> <li>• Acessibilidade.</li> <li>• Competição.</li> </ul>

**ANEXO F – Quadro resumo comparativo: competências individuais e competências coletivas encontradas na revisão de literatura e no discurso dos entrevistados.**

<b>Quadro resumo comparativo: competências individuais e competências coletivas encontradas na revisão de literatura e no discurso dos entrevistados</b>			
	<b>Competências</b>	<b>Revisão de literatura</b>	<b>Discurso dos entrevistados</b>
<b>C O L E T I V A S</b>	Compartilhamento, responsabilidade compartilhada.	X	X
	Valorização dos interesses coletivos, aceitação de normas	X	X
	Competição	X	X
	Clara percepção das funções de cada membro da equipe	X	
	Sinergia, interação, entrosamento, coesão	X	X
	Apoio, colaboração, cooperação mútuos	X	X
	Comunicação, diálogo	X	X
	Compromisso	X	
	Metas e abordagens comuns	X	
	Transferência de aprendizado	X	X
	Confiança, aceitação de críticas	X	X
	Condescendência		X
	Julgamento		X
	Competência técnica		X
	Conciliação		X
	Acessibilidade		X
	Simplicidade		X
Motivação		X	
<b>I N D I V I D U A I S</b>	Capacidade de resolver problemas	X	X
	Capacidade de gerar resultados	X	X
	Comunicação	X	X
	Capacidade de adaptar-se a novas situações	X	
	Organização	X	X
	Bom relacionamento (respeito, consideração, simpatia, harmonia, companheirismo, tolerância, paciência, solidariedade)	X	X
	Competição		X
	Individualismo		X
	Competência técnica	X	X
	Transparência		X
	Entrosamento		X
	Compromisso	X	X
	Transferência de conhecimentos, predisposição para aprender	X	
	Capacidade para liderança	X	
	Colaboração, iniciativa, proatividade	X	X



**ANEXO G – Relação das afirmativas, baseadas nas competências encontradas, utilizadas na construção do questionário.**

<b>Competências</b>	<b>Afirmativas</b>
Compartilhamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscamos resolver em conjunto os problemas da nossa equipe.</li> <li>2. Se a equipe alcança bons resultados me sinto parte deste processo.</li> <li>3. O líder é responsável pelas ações realizadas pela equipe.</li> </ol>
Valorização dos interesses coletivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na nossa equipe valorizamos os interesses coletivos.</li> <li>2. Para todos os membros da nossa equipe é clara a importância do espírito de coletividade.</li> <li>3. Na nossa equipe trabalhamos para que o resultado final seja mérito de todos.</li> </ol>
Competitividade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada membro da nossa equipe responde por determinadas tarefas sem que haja a interação com os demais membros.</li> <li>2. Na nossa equipe o mérito pelo trabalho desenvolvido é individual.</li> <li>3. O grau de competitividade entre os membros da nossa equipe é muito grande.</li> </ol>
Sinergia, interação, entrosamento, coesão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na nossa equipe todos contribuem para o alcance das metas estabelecidas.</li> <li>2. Na nossa equipe as ações são realizadas de forma coordenada.</li> <li>3. Na nossa equipe conseguimos realizar tarefas em comum.</li> </ol>
Apoio, colaboração, cooperação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na nossa equipe todos contribuem para o alcance das metas estabelecidas.</li> <li>2. Na nossa equipe as ações são realizadas de forma coordenada.</li> <li>3. Na nossa equipe conseguimos realizar tarefas em comum.</li> </ol>
Comunicação, diálogo (coletivas)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na minha equipe as tarefas são determinadas de forma clara e objetiva.</li> <li>2. Quando temos dificuldades na realização das atividades, as dúvidas são esclarecidas através do diálogo.</li> <li>3. Na nossa equipe não negociamos a melhor forma de realizar as tarefas.</li> </ol>

**ANEXO G – Relação das afirmativas, baseadas nas competências encontradas, utilizadas na construção do questionário.**

<b>Competências</b>	<b>Afirmativas</b>
Transferência de aprendizado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A nossa equipe não recebe suporte da organização para aplicação de novos conhecimentos no trabalho.</li> <li>2. Na minha equipe somos estimulados a aplicar nossos conhecimentos nas atividades diárias.</li> <li>3. Na nossa equipe procuramos colocar em prática todo conhecimento adquirido visando o desenvolvimento da equipe.</li> </ol>
Confiança, aceitação de críticas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As críticas dentro da equipe, contribuem para a melhoria dos processos de trabalho.</li> <li>2. Na nossa equipe a confiança é mútua.</li> <li>3. Não sentimos segurança no trabalho executado pelo colega.</li> </ol>
Capacidade de gerar resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na minha equipe a capacitação é um meio para promover o desenvolvimento do indivíduo e do grupo.</li> <li>2. Buscamos qualificar continuamente todos os membros da equipe.</li> <li>3. Na nossa equipe a soma das competências técnicas dos membros contribui para o resultado final esperado.</li> </ol>
Comunicação (individual)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenho dificuldade de me expressar diante da minha equipe.</li> <li>2. Não compreendo as instruções que me são passadas acerca do trabalho.</li> <li>3. Algumas vezes tenho que refazer o trabalho por falta de informações.</li> </ol>
Organização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procuo organizar o trabalho da forma como ele é proposto pela equipe.</li> <li>2. Mantemos o nosso local de trabalho organizado.</li> <li>3. A falta de organização prejudica os processos de trabalho.</li> </ol>
Bom relacionamento (respeito, consideração, simpatia, harmonia, companheirismo, tolerância, paciência, solidariedade)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na nossa equipe cultivamos o bom relacionamento entre as pessoas.</li> <li>2. O bom relacionamento entre os membros da equipe supera possíveis deficiências nas competências técnicas.</li> <li>3. Quando as relações interpessoais não vão bem todo o trabalho fica prejudicado.</li> </ol>
Compromisso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respeitamos as normas acordadas pela equipe.</li> <li>2. Na nossa equipe todos cumprem os prazos estabelecidos.</li> <li>3. Nossas reuniões de trabalho são produtivas e todos comparecem.</li> </ol>