

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**Gislaine Leles de Andrade**

**COMO TRANSFORMAR GRUPOS EM EQUIPES**

**Belo Horizonte**

2009

**Gislaine Leles de Andrade**

**COMO TRANSFORMAR GRUPOS EM EQUIPES**

Monografia apresentada à disciplina Introdução ao Trabalho Científico, do Curso Intensivo em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção de título em pós graduação.

**BELO HORIZONTE  
2009**

## RESUMO

O referido trabalho apresenta uma reflexão sobre o desenvolvimento de equipes, especialmente no setor público, onde foram formados grupos para alcançarem as metas pactuadas no acordo de resultados. Portanto, foi necessário analisar e pesquisar a importância das equipes, a diferença de grupos e equipes, as vantagens e desvantagens das mesmas, o papel da liderança e a comunicação, a história do DER/MG, a missão institucional, a cultura organizacional, o acordo de resultados feito pela entidade com o governo e a avaliação de desempenho individual como forma de manter o alinhamento das atividades com as diretrizes governamentais.

Conforme pesquisa bibliográfica e análise da realidade ficaram evidentes que a transformação de grupos em equipes torna-se fundamental para a concretização dos resultados esperados.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 HISTÓRIA DER/MG.....</b>	<b>7</b>
2.1 Missão Institucional.....	11
2.2 Cultura Organizacional.....	12
2.3 Choque de Gestão.....	14
2.4 Acordo de Resultados.....	15
2.5 Avaliação de Desempenho.....	16
<b>3 A IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER EQUIPES.....</b>	<b>19</b>
3.1 Diferença entre Grupo e Equipe.....	20
3.2 É Possível Desenvolver Equipes?.....	21
3.3 Vantagens e Desvantagens do Trabalho em Equipe.....	22
3.4 Comunicação na Equipe e Feedback.....	24
3.5 O Papel da Liderança na Transformação de Grupos em Equipes.....	26
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente monografia é o resultado do projeto de pesquisa, que foi elaborado no curso intensivo de pós-graduação em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas - FGV, e tem como tema transformar grupos em equipes.

O interesse nesse tema surgiu da necessidade de se formar equipes na instituição, e estas devem estar motivadas a alcançar resultados. Assim, acredita-se que as pessoas agem incentivadas por paradigmas que, se forem edificantes, as tornarão mais comprometidas, possibilitando o alcance de melhores resultados no seu desempenho profissional.

A partir da convivência com as pessoas no Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gérias - DER/MG, e de indagações a estas sobre seus hábitos cotidianos, pôde-se observar as diferenças culturais e a importância da liderança na formação de equipes produtivas e engajadas com a obtenção de resultados, ou seja, a importância do trabalho em equipe na consolidação de resultados desejáveis.

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância de se desenvolver equipes no DER/MG, e seus objetivos específicos são: demonstrar a missão institucional e a importância de se segui-la para o alcance dos resultados; verificar o desempenho individual como fator importante para o desenvolvimento de equipes; analisar o papel da liderança para o crescimento profissional de cada membro da equipe; identificar a importância da comunicação e as vantagens do trabalho em equipe.

A fim de possibilitar uma melhor compreensão sobre o tema, elaborou-se um referencial teórico com base na bibliografia existente sobre o assunto, em livros, revistas, jornais, meios eletrônicos, ou seja, material acessível ao público em geral, de cujos autores se pode citar: Carvalho (2009), Fleury (1989) Moscovici (1985), Pieruccine (2002), Reis (2005), Robbins (2004), Teixeira (2005), Vilhena (2003), Vergara (2000) e Hunter (2004). Além da pesquisa bibliográfica, foram realizadas observações diretas na instituição em estudo, a fim de se obter respostas aos questionamentos quanto ao modo ideal de se transformar grupos em equipes, assim como de se inserir o conceito de equipes nessa entidade.

Com este trabalho, pretende-se incentivar as pessoas a atuar em equipes, a aprimorar suas competências e a alcançar resultados mensuráveis. Para tanto, propõe-se uma analogia entre as pesquisas já existentes acerca dos tipos equipes e de sua forma de funcionamento dentro do cotidiano da instituição estudada, relacionando suas diferenças, e salientando as dificuldades e, principalmente, as vantagens na implantação de equipes eficientes.

O primeiro capítulo traz um histórico sobre a instituição, com conceitos importantes para a compreensão do seu funcionamento, com ênfase na sua missão, na cultura organizacional, no choque de gestão e no acordo de resultados e sua influência no desempenho individual, bem como para a necessidade de se formar equipes para alcançar as metas estabelecidas.

O segundo capítulo apresenta conceitos importantes sobre liderança, grupos, equipes, suas diferenças, as vantagens e desvantagens do trabalho em equipe, a importância da comunicação e os benefícios advindos da transformação de grupos em equipes eficientes.

Assim, percebe-se que o interesse central da presente monografia é demonstrar a importância de trabalhar em equipe, de conhecer a missão institucional e cumpri-la, da necessidade de motivação individual para atingir as metas institucionais, enfim, transformar os grupos de pessoas em equipes bem engajadas que possibilitem melhores resultados.

## 2 História do DER/MG

O descobrimento de rotas e a abertura de caminhos são fatos inseparáveis da história e do desenvolvimento do Brasil e de Minas Gerais. Assim como Pedro Álvares Cabral traçou a rota marítima para chegar às Índias e acabou por descobrir o Brasil, corajosos Bandeirantes, no século XVI, abriram trilhas e caminhos no sertão em busca de pedras preciosas e ouro, o que os levou a extrapolar a linha do Tratado de Tordesilhas, redesenhando nossas fronteiras. A descoberta de reservas auríferas e diamantíferas provocou a instituição das estradas reais na capitania das Minas Gerais. Desde então, esses traçados reais adquiriram natureza oficial, uma vez que toda a circulação de pessoas, mercadorias, ouro e diamante eram obrigatoriamente feito por elas, constituindo crime de lesa-majestade a abertura de novos caminhos. Durante todo o século XVIII e parte do século XIX, quando a era mineradora já estava extinta e os caminhos se tornaram livres e empobrecidos, as estradas reais passaram a ser os principais troncos viários, que possibilitaram o desenvolvimento urbano de vilas e arraiais, e, conseqüentemente, da economia, por meio da instituição do comércio e da implantação das primeiras indústrias. A proximidade com a corte também foi determinante, contribuindo efetivamente com a criação de um pólo cultural na região centro-sul do território.

Em 1841, a pedido de D. Pedro II, um caminho melhor foi construído ligando Porto da Estrela, no Rio de Janeiro, à Petrópolis, onde a família imperial costumava passar temporadas, tornando-se a principal via para se chegar às Minas Gerais, tendo, portanto, grande importância econômica. Surgiu, assim, a Estrada Normal da Serra da Estrela, que pode ser percorrida até hoje. Naquela época, era preciso seguir de barco até Porto Mauá, depois por uma estrada precária até Raiz da Serra e, só então, ir pela nova estrada, num percurso de 14 km, até Petrópolis.

Em 1854, com a inauguração da primeira estrada de ferro brasileira, que ligava Porto Mauá à Raiz da Serra, construída por iniciativa de Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, o tempo de viagem foi encurtado em quatro horas, ficando reduzido a apenas vinte e três minutos. A viagem à Petrópolis, então, começava por via marítima, até Porto Mauá, seguia por trem até Raiz da Serra e terminava por diligência na estrada Normal da Serra da Estrela.



Em 1854, o Comendador Mariano Procópio Ferreira Lage recebeu a concessão, por cinquenta anos, para a construção, à base de subsídio, de uma estrada que, partindo de Petrópolis, chegasse à margem do Paraíba. Nascia, assim, a Estrada União e Indústria, cujo nome é o mesmo da empresa que havia sido criada e cuja receita provinha da cobrança de pedágio por mercadoria, mais precisamente por burro carregado. Os trabalhos de construção da estrada tiveram início em 1856, e sua inauguração se deu em 23 de junho de 1861, sob a responsabilidade de D. Pedro II. Através desta estrada, construída com pedra britada, saibro e recalque de cilindro, cuja extensão, 144 km, ligava Petrópolis à Juiz de Fora, era possível viajar à fantástica velocidade de 20 km/h, nas diligências da época.

Nos anos 20 do século passado, a construção e a conservação de estradas de rodagem eram de responsabilidade dos municípios, ficando para o Estado apenas as consideradas mais importantes, sob o critério político. A utilização de um modelo descentralizado comprometia a eficácia do sistema de transportes nos Estados. Como primeira solução para resolver o problema, foi criada a Inspeção Geral de Estradas, subordinada à Secretaria de Viação e Obras Públicas.

Oito anos após a criação da Inspeção Geral de Estradas, o crescimento do Estado e a necessidade de interligar os municípios mineiros obrigaram a Secretaria a realizar uma nova reorganização, criando o que seria o embrião do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais – DER/MG.

Com a criação do Fundo Rodoviário Nacional, pelo Governo Federal, em 1945, disponibilizando auxílio financeiro aos Estados, a criação de um departamento ou repartição de estradas de rodagem tornou-se inevitável.

Nascia então, em 04 de maio de 1946, como pessoa jurídica e com autonomia financeira e administrativa o DER/MG, assumindo a responsabilidade pelo gerenciamento da parcela do Fundo Rodoviário Nacional, antes cabido ao Estado de Minas Gerais. Seu primeiro diretor geral foi o engenheiro Randolpho Trindade, começando, assim, a contribuição dos primeiros desbravadores do Órgão para alterar a realidade do rodoviarismo mineiro.

Registros da época dão conta de que a rede rodoviária recebida pelo DER/MG era formada por estradas "carroçáveis" e/ou de "estiagem", pois somente podiam ser utilizadas durante o período seco.

Situação que mudou durante o governo de Juscelino Kubitscheck de Oliveira (1951-1954), quando coube ao DER/MG uma parcela considerável dos encargos previstos no programa de obras baseado no binômio "Energia e Transporte", lançado no período. Tal fato provocou uma radical transformação na estrutura do Departamento, que se adaptou para abraçar as novas responsabilidades. À época, a construção de uma extensa rede de estradas passou a fazer parte do Plano Rodoviário Estadual, em conformidade com o Plano Rodoviário Nacional. O orçamento do DER/MG, que entre 1950/1951 havia aumentado em nove por cento, foi acrescido de duzentos e oitenta e dois por cento, entre 1951/1952, a fim de possibilitar a viabilização das obras e a aquisição dos equipamentos necessários. Iniciaram-se, também, as pesquisas e ensaios técnicos sobre tipos de pavimento econômicos, duráveis e resistentes, adequados às rodovias de Minas Gerais. O DER/MG se desenvolveu rapidamente e ganhou uma importância e dimensões tão grandes que, em 1953, foi inaugurada a sua sede definitiva, com a presença do então Governador Juscelino Kubitscheck de Oliveira, que recebeu, na ocasião, o título de patrono do Órgão.

Com base no Plano Rodoviário Nacional, foi criado, nesse período, o Plano Rodoviário Estadual, que estimava a construção de uma malha de doze mil quilômetros. Focado nessa meta, o DER/MG transformou Minas Gerais num grande canteiro de obras, para a construção de estradas que ligariam entre si os principais pontos urbanos do estado.

No período de 1964 a 1967, ocorreram muitas alterações em relação à qualidade e à inovação de tecnologias, por meio do desenvolvimento de diversos trabalhos, como pesquisas para contagem de viagens e destino, sistematização da malha rodoviária, determinação de prioridades e classificação de todos os trechos, junto à Aliança Para o Progresso - USAID, e depois com o Grupo Executivo para Implantação da Política de Transporte - GEIPOT.

Na década de 70, o órgão trabalhava na construção das estradas mineiras no mesmo ritmo em que o "milagre econômico brasileiro" chegava ao seu apogeu. À época, o DER/MG contava com trinta Coordenadorias Regionais, que se reportavam diretamente ao Diretor Geral, provocando uma sobrecarga em suas atribuições. Para equacionar a situação e ajustá-la à nova realidade, diversos modelos estruturais administrativos foram implantados.

À custa de empréstimos internacionais, o DER/MG pôde manter suas máquinas trabalhando durante anos 80. Apenas no Vale do Jequitinhonha foram implantados mais de mil quilômetros de novas rodovias. As estradas vicinais receberam atenção especial, com a construção de centenas de quilômetros de vias, que possibilitaram o escoamento da produção agrícola e a integração de pequenas vilas e comunidades rurais aos centros regionais.

Nos anos 90, com a extinção da TRANSMETRO - Transportes Metropolitanos, além do gerenciamento do transporte intermunicipal mineiro, o DER/MG passou a ser responsável também, pelo gerenciamento do transporte coletivo na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Atualmente conta com uma estrutura operacional composta por uma sede e quarenta coordenadorias regionais, distribuídas por todas as regiões de Minas Gerais.

Com uma constante preocupação em atender e proporcionar segurança aos usuários no sistema rodoviário mineiro o DER/MG busca ser cada dia mais ágil e moderno, implantando novos sistemas informatizados.

O DER/MG é responsável pela implementação de vários projetos estruturadores do Governo Aécio Neves. Por meio do programa PROCESSO, a instituição trabalha para ligar por asfalto todos os municípios ainda sem acesso pavimentado a uma rodovia asfaltada. Já o PROMG, atua para recuperar e manter em boas condições as estradas mineiras. Na região do Triângulo e Alto Paranaíba, desenvolve um programa em parceria com empresas privadas. Além de confirmar sua vocação pioneira, ainda é responsável pela implantação do primeiro Programa de Parceria Público Privada no setor rodoviário Nacional.

A Linha Verde é outro projeto executado pelo DER/MG, para ligar Belo Horizonte ao Aeroporto Tancredo Neves, por meio de intervenções nas avenidas dos Andradas, com a construção do Boulevard Arrudas, na Avenida Cristiano Machado, com a realização de viadutos e readequação da circulação de veículos, e na Rodovia MG-010, com a duplicação da via até o aeroporto. Trata-se do maior conjunto de obras viárias realizadas na região metropolitana da capital mineira nas últimas décadas.

Ao chegar, enfim, aos sessenta e três anos, acumula-se o conhecimento adquirido a partir da experiência dos primeiros desbravadores na abertura dos caminhos das Minas Gerais com o dos novos profissionais que desbravam os

caminhos científicos e tecnológicos do novo século, para proporcionar aos mineiros melhores condições de vida.

## **2.1 Missão Institucional**

A missão das instituições é delimitar sua incumbência, quanto ao que tem que concretizar e quanto ao seu propósito, já a do DER/MG é “assegurar soluções adequadas de transporte e trânsito de pessoas, bens e serviços no Estado, tendo como prioridade a segurança do usuário”.

Minas Gerais é o Estado que possui a maior malha viária do Brasil, estando, sob a responsabilidade do DER, aproximadamente 25.000 km de estradas, incluindo as que foram delegadas pelo Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes - DNIT.

Vinculado à Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas - SETOP o DER/MG tem as seguintes funções: participar da elaboração do Plano Estadual de Logística de Transportes, tendo em vista o Plano Nacional de Viação, políticas e diretrizes da SETOP; dirigir e executar os serviços de implantação, pavimentação, conservação, recuperação e melhoramento nas estradas sob sua responsabilidade; planejar, projetar, coordenar e controlar as atividades rodoviárias de acordo com o Plano Estadual de Logística de Transportes; manter a conservação das estradas de rodagem estaduais; exercer, por conta e delegação do DNIT e de outras entidades, as atribuições destes em relação às estradas situadas no território do Estado; interagir com a Polícia Militar do Estado para estabelecer as condições de operação nas estradas sob jurisdição estadual; conceder ou explorar os serviços intermunicipais de transporte coletivo de passageiros; conceder licença para exploração de serviços nas faixas de domínio das estradas de rodagem estaduais; exercer outras atividades correlatas que lhe forem delegadas.

Como se pode perceber, as atribuições do DER/MG são complexas e de magnitude relevante para a sociedade e o Estado, e precisam ser articuladas buscando integração entre meios e fins num plano maior, que envolve estratégias abrangentes e coerentes alinhadas com a própria missão institucional e, por isso, o

conhecimento da cultura organizacional se mostra tão importante para o desenvolvimento dessas atribuições.

## **2.2 Cultura Organizacional**

Para compreender o comportamento das pessoas que trabalham no DER/MG e incentivar um novo padrão, voltado para a transparência e eficiência, é necessário conhecer a cultura organizacional, que é entendida como um sistema de significados aceita no âmbito público e coletivo por um dado grupo em um tempo determinado. Nesse aspecto, a cultura é considerada como um sistema de símbolos e significados, e as organizações são como padrões de discursos simbólicos que precisam ser interpretados e decifrados para serem compreendidos.

Os mitos da organização é o conjunto de histórias que compõem os fatos e as interpretações dadas aos fatos que estabelecem modelos de pensar, sentir e agir para o conjunto das pessoas que participam do seu processo. E no DER/MG, por muito tempo, vigoraram mitos que perpetuavam a autoridade dos dirigentes e demais chefias sobre seus subordinados.

Os símbolos estão presentes nas narrativas, constituindo-se como um aglomerado de significados extremamente comunicativos, como: crachás, vagas de estacionamento, logomarca da instituição, matrículas identificadoras, slogans etc. Como exemplo se pode citar a carteira funcional que, por muito tempo, continha os seguintes dizeres: “O Diretor Geral do DER/MG faz saber às autoridades civis e militares que o portador desta é (nome do cargo que ocupava) deste Departamento, e que ao mesmo podem dar todo o apoio e auxílio que para o cumprimento de seus deveres possa precisar ou venha a solicitar”.

Os ritos são encenações significativas que fazem uma ligação profunda entre o racional e o irracional presente no cotidiano do grupo que os encena. O rito empresarial expressa qual a posição da empresa no mundo, proporcionando uma unidade de pensamento que coloca todos no mesmo barco, remando numa mesma direção. No DER/MG, quando uma estrada fica pronta, é inaugurada com toda pompa, com a presença de autoridades governamentais, da imprensa escrita e falada e, às vezes, até com banda de música, discursos, etc.

Quando as dimensões simbólicas, os ritos e os mitos são amplamente compreendidos e valorizados, encontra-se uma cultura organizacional propiciadora de envolvimento e ações conscientes dos seus funcionários de acordo com os objetivos da organização.

Com base numa abordagem antropológica da organização, é possível afirmar que, no DER/MG, as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Nas palavras do autor citado abaixo, verificamos a superioridade de pessoas ou grupos sobre os demais, o que pode ser constatado na cultura da instituição.

O etnocentrismo é a crença de uma pessoa ou um grupo sobre sua superioridade em relação aos demais, que é criado pela cultura através da recomendação de códigos de ação tidos como certos e que passam a ser considerados como normas. (WOOD, 1995, p.37).

O DER/MG é um órgão no qual o fato de alguém ocupar um cargo elevado hierarquicamente faz com que os subordinados obedeçam sem questionamentos, pois é necessário se submeter, sem questionar sua autoridade e sua conduta, àquele que foi indicado pelo governador do Estado.

Esse tipo de cultura veio ao longo do tempo disseminando o autoritarismo e o excesso de poder de “alguns” dentro do órgão. Até a nomenclatura “servidor” em referência aos funcionários do DER/MG, reforça a conotação pejorativa da cultura interna de servidão, que deveria ser ao Estado e aos cidadãos, mas que na instituição é ao “doutor”.

De acordo com essa conotação, os servidores serviam ao “doutor”, atendendo suas ordens e determinações de quando, onde e como executariam as atividades. A pessoa do “doutor” é tão respeitada quanto à do prefeito eleito por milhares de eleitores de uma comunidade, pelo fato de o “doutor” ter sido indicado pelo governador do Estado.

Observa-se claramente o controle que os “doutores” exerciam, com base nas comunicações, tanto internas quanto externas, que deveria ser assinada ou estar em seu nome, para obtenção de um benefício, com a necessidade do “de acordo”, ou a autorização do mesmo. Assim, esses eram considerados heróis, faziam e aconteciam e se arriscavam, trazendo resultados para o DER como um todo.

Os símbolos desses “doutores” estão presentes nas salas individuais com banheiro privativo, nas vagas de estacionamento cobertas, no elevador privativo, nos motoristas e secretárias que os atendem. Dentro do DER/MG esses símbolos

não são vistos apenas como privilégios, mas como posição hierárquica superior, a qual se deve respeito à imagem exuberante do Órgão.

As encenações significativas mais freqüentes são as inaugurações de estradas, para as quais são criadas placas com a denominação da rodovia, contendo o nome do Governador do Estado, do Secretario de Estado de Transportes e do Diretor Geral do DER/MG. Estes se dirigem para o local ou enviam representantes, havendo pronunciamentos, corte de fita, descerramento de placas, tudo filmado, fotografado e divulgado na imprensa, como um rito que dramatiza a inserção do produto que é a estrada, na sociedade, realçando a identidade da instituição.

Para incentivar a mudança cultural, buscando, por meio da tecnologia, a adequação para um futuro imensurável na perspectiva da redução de custos e no incremento da qualidade dos serviços, o governo atual aderiu a uma metodologia que permitiu usufruir da experiência de sucesso e busca da qualidade, criando assim o choque de gestão.

### **2.3 Choque de Gestão**

A necessidade de uma reforma inovadora em um curto espaço de tempo e a capacidade de integrar os vários aspectos que compõem a Administração Pública, buscando métodos gerenciais modernos fez com que o Governo atual de Minas Gerais implantasse o Choque de Gestão – conjunto integrado de gestão orientado para o desenvolvimento.

O Choque de Gestão é uma política de governo que visa à promoção do desenvolvimento mediante a reversão de quadros de déficits orçamentários, da reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e da busca e implementação de novos modelos de gestão.

A médio e longo prazo o projeto contempla a gestão para obtenção de resultados baseados na qualidade e na produtividade, mediante critérios de incentivos que induzam o maior comprometimento dos atores responsáveis. Por outro lado, ele também prevê o investimento na capacitação do servidor público do

Estado e a adoção de novos modelos de parcerias público-privadas que possibilitem a oferta de melhores serviços aos cidadãos.

Nesse contexto, a administração atual busca agregar valor público a três categorias. Segundo Vilhena (2003): a primeira é a dos resultados, que devem ser esperados nos planos governamentais, na gestão de programas, nas políticas setoriais, nas estratégias organizacionais, nos acordos de resultados organizacionais, nas metas individuais etc.; a segunda categoria é a dos processos como os das centrais de recursos humanos, de compras, de logística, do governo eletrônico, de controle, de gestão da qualidade, de padrões de atendimento, de capacitação de servidores, de direção pública etc.; e a terceira e última categoria é a de recursos, com a redução de gastos, de racionalização de insumos, dimensionamento da força de trabalho etc.

Esse conjunto de medidas, de natureza legal e administrativa, buscou aprimorar o Estado mediante uma mudança no comportamento da máquina pública, com a redução de secretarias de estado, com a centralização da folha de pagamento, com uma nova política de compras governamentais que fez cair o preço de praticamente todos os produtos, por meio do pregão e de leilões eletrônicos, significando, ainda, elevar a arrecadação do Estado, sem punir a população. Com mais rigor na fiscalização, o recolhimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, aumentou consideravelmente, assim como a arrecadação do Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores - IPVA, acima dos patamares de Estados afins, sem que houvesse mudado a alíquota.

Assim, a Administração Pública Estadual está focada em resultados para a sociedade, com controle e participação social, e transparência. A base desse novo modelo é o alinhamento da visão de futuro, objetivos e prioridades aos órgãos e entidades e, destes, aos servidores públicos.

## **2.4 Acordo de Resultados**

O Acordo de Resultados é um instrumento de pactuação de resultados que estabelece, por meio de indicadores e metas, quais compromissos devem ser priorizados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, com posterior



envio de seus resultados às autoridades hierarquicamente superiores. Em contrapartida, são concedidas aos acordados autonomias gerenciais e, em caso de desempenho satisfatório, pagamento de prêmio sobre produtividade aos servidores, como incentivo.

Esse Acordo de Resultados tem como objetivos: melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade, alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do Governo, viabilizando a implementação da estratégia traçada, dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual, auxiliar na implementação de uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando e destacando servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos.

Os novos desafios impostos pela necessidade de se construir um norte, um ideal de desenvolvimento, de se promover inovações gerenciais, bem como a necessidade de um alinhamento estratégico dos órgãos com os programas estruturadores do Estado, têm alterado a cultura organizacional, com a inserção de novos integrantes capacitados para mudança, cobrando resultados, modernizando os processos e redesenhando a forma de gerenciar o DER/MG, sendo, para isso, necessário o desenvolvimento de equipes.

Nesse sentido, para monitorar o alinhamento, reconhecendo e recompensando o desempenho dos servidores e o resultado favorável, tanto institucional quanto individual, criou-se, por meio do decreto Nº. 43.226, de 24 de março de 2003 e Lei complementar Nº. 71, de 30 de julho de 2003, a Avaliação de Desempenho Individual - ADI<sup>1</sup>.

## **2.5 Avaliação de Desempenho Individual**

A Avaliação de Desempenho Individual é uma ferramenta de gestão aplicada na identificação, avaliação e gestão do desempenho humano nas organizações. É um processo fundamental na melhoria e excelência profissional e organizacional

---

<sup>1</sup> O formulário encontra-se em anexo

traduzindo a crescente necessidade de medir os recursos intangíveis da organização.

O objetivo principal da avaliação de desempenho é conhecer o "homem" que está dentro da organização, por meio da maior ou menor eficiência no trabalho, e assim incentivá-lo a atingir as metas institucionais e alcançar os resultados esperados.

No Estado de Minas Gerais todos os servidores públicos do poder executivo estão submetidos, anualmente a ADI que obedece aos seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, ampla defesa e o contraditório.

Para avaliação dos servidores serão observados os seguintes critérios: qualidade do trabalho, produtividade, iniciativa, presteza, aproveitamento em programa de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e tempestividade, uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos e racionalização de processos, capacidade de trabalho em equipe.

Em busca da integração dos meios com os fins e para cumprir os projetos estruturadores do Estado, ou seja, definir os resultados certos e fazê-los acontecer, o governo atual focou não a Avaliação em si, mas todo o processo de gerir o desempenho individual, da equipe e da organização. Dessa forma, a Avaliação de Desempenho passou a ser uma etapa que integra um todo maior, que é a gestão estratégica das pessoas que atuam na organização.

A periodicidade de aplicação do instrumento é de um ano, intervalo suficiente, que permite a implementação de ações para a melhoria de desempenho a partir do feedback recebido na avaliação anterior. O sucesso de qualquer projeto depende da adesão de todo o órgão, e a única forma de obtê-lo é mostrar os ganhos por meio de resultados.

A definição de desempenho é tratada nesse trabalho como sendo os resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliação e comparação em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, podendo ser apresentados em termos financeiros ou não.

Um bom instrumento de avaliação deve ser constituído de alguns componentes como: alinhamento com os principais indicadores de sucesso mundial; competências; perfil de excelência; definição dos avaliados e avaliadores; plano de sustentação, gestão de resultados; e um consultor ou conselheiro, que auxilia na visualização mais ampla da situação. O instrumento que auxiliará no acompanhamento do desempenho dos servidores do DER/MG é o Plano de Gestão de Desempenho Individual – PGDI<sup>2</sup>.

Avaliar o desempenho é apreciar sistematicamente um subordinado a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho. Avaliar o desempenho é saber o quanto um funcionário esforça-se ao executar seu trabalho.

A experiência de trabalho nos mostra que cada indivíduo é diferente do outro. Por isso, nem todos executam os mesmos trabalhos, ou, ainda, cada um deles apresenta uma atitude individual no serviço. Conclui-se, portanto, que os subordinados não podem sofrer o mesmo tipo de tratamento.

A avaliação de desempenho é importante tanto para a organização quanto para o servidor, pois a organização passa a conhecer seu funcionário com possibilidades de extrair dele um melhor e maior rendimento e no que se refere ao servidor, este reconhece suas qualidades e pontos fracos e têm mais segurança quanto às suas chances de carreira no DER/MG.

### **3 A importância de desenvolver Equipes**

---

<sup>2</sup> O formulário encontra-se em anexo

Com a influência da globalização, o trabalho e a produtividade se tornaram ponto chave para o enfrentamento de grandes transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. As organizações terão maior probabilidade de sucesso caso sejam capazes de realizar a transformação de estratégias em ações, de enfrentar a incerteza, a ambigüidade, atuando com visão global, numa perspectiva de longo prazo, com capacidade de enfrentar riscos e pautar sua gestão em missões bem definidas e passíveis de serem cumpridas.

Preparar-se para progredir com a mudança e alcançar seu melhor desempenho requer a prática de instrumentos precisos e eficazes, que nos ajudem a aguçar a percepção, a coragem e a flexibilidade. Pois, insano é continuar a fazer o que sempre se fez, desejando conquistar resultados diferentes.

Essas turbulências crescentes na complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações mercadológicas, fazem com que as organizações necessitem de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa. Todo esse movimento trouxe presente à liderança por competências, que é um modelo científico atual, objetivo e inteligente de fazer gestão de pessoas, alinhada com as estratégias da empresa. A ferramenta de análise de potencial por competência possibilita clareza e objetividade para que se possa traçar um plano de ação em conjunto entre líder e liderado, na busca do perfil ideal e desempenho compatível com a expectativa da função e do alcance de resultados por meio de metas específicas. O fator preponderante para se trabalhar em equipes e liderar por competências está no crescimento pessoal e profissional, tanto do líder quanto do liderado. Portanto, liderar por competências busca identificar as necessidades de desenvolvimento do líder e do liderado, e estes, estando em uma equipe madura, inspiram os envolvidos a se comprometer e a estabelecer um plano de capacitação para melhoria de seus resultados.

Assim, estabelecer a diferença entre grupo e equipe é fundamental para que se escolha a forma de trabalho que possibilite o envolvimento de todos com a consecução dos objetivos da organização, promovendo a evolução de todos, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

### **3.1 Diferença entre Grupo e Equipe**

Há uma tendência em se confundir grupos com equipes. Percebe-se que esses termos ganham amplo significado quando são diferenciados teoricamente e identificados nas situações de rotina.

Moscovici (1994) estabelece uma diferenciação entre grupos e equipes, colocando os primeiros como a associação de pessoas, não necessariamente com objetivos comuns, e as equipes como um conjunto de indivíduos que passa a ter objetivos claros e comuns a todos os seus membros.

Segundo Reis (2005), os grupos de trabalho podem ser formais ou informais. Formais são aqueles definidos pelo Órgão, com tarefas e missões atribuídas em decorrência dos objetivos e metas da organização, nos quais os papéis e atribuições dos membros são claramente definidos. Enquanto os informais, que decorrem de alianças, de acordos tácitos ou explicitados e de motivações individuais, que levam as pessoas a assumir compromissos, nem sempre previstas pela organização em que se instalam.

Vergara (2000) destaca a diferença entre grupo primitivo e grupo refinado. O grupo primitivo é impermeável à experiência e o refinado valoriza a experiência, sendo que muitas vezes o grupo refinado pode se comportar como primitivo quando se sente ameaçado. Exemplo: quando as pessoas, numa festa em que o prato principal está prestes a se acabar, ou em uma viagem, no momento do embarque, quando não há lugares demarcados para se sentar, saem atropelando umas as outras para conseguirem o seu objetivo. Contudo, para a autora, a equipe se constitui como um grupo refinado e o segredo está em aprender o que a caracteriza.

Um dos aspectos que distingue grupos de equipes é a forma como as tarefas e responsabilidades são vistas, aceitas e cumpridas. No grupo, a realização do trabalho depende exclusivamente do indivíduo responsável por ele, enquanto na equipe, apesar da divisão de tarefas, com cada indivíduo se responsabilizando por sua respectiva parcela, os resultados e as metas a serem atingidos correspondem ao todo, ou seja, se um dos indivíduos falha, ou não consegue desenvolver a sua parte, alguém da equipe assume a responsabilidade daquele para não comprometer o resultado. Na equipe há uma maior interdependência entre os integrantes e o nível de comprometimento com os resultados é maior, com cada um se empenhando em fortalecer a si próprio e aos demais.

Assim equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está empenhado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre membros é verdadeira, a confiança é grande e os riscos são assumidos por todos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar melhores resultados e o grupo investe em seu próprio crescimento.

Nas equipes as pessoas atuam de forma integrada, mas conservam e valorizam as características de cada um. Conseguem reunir conhecimento, experiências e emoções, as quais são impossíveis de serem encontradas numa só pessoa. Daí a expressão cunhada “Nenhum de nós é tão capaz quanto todos nós” (Bennis, 2005, p.3).

Desta forma, nota-se a importância da união das pessoas dentro da equipe, em busca de um objetivo comum para a expansão da criatividade pautada no comprometimento e alcance de resultados positivos.

### **3.2 É possível desenvolver Equipes?**

A cultura organizacional pode estimular a formação e o desenvolvimento de equipes ou funcionar como entrave. Assim, dependendo da cultura da organização, a implantação de equipes estará condicionada à existência de grupo com uma história comum.

Nas organizações, a cultura é continuamente formada e os costumes, quando enraizados, dão estabilidade ao grupo e se tornam difíceis de mudar. A mudança na cultura é ao mesmo tempo causa e consequência do que ocorre na organização.

Para Fleury e Ficher (1989), citados por Teixeira (2005), nos momentos de estabilidade as pessoas tendem a resistir mais às modificações e aos redirecionamentos ligados à cultura organizacional. Daí a importância das crises para alavancar as mudanças organizacionais.

A resistência das pessoas às mudanças, a dificuldade em abandonarem seus paradigmas, áreas de conforto, aliada à estabilidade no emprego e o não ingresso de novos servidores para estimular a motivação, representa um entrave às modificações e desenvolvimento de equipes de trabalho.

Assim, faz-se necessária a incorporação, ao rol de percepção das pessoas, não só o campo da dimensão cognitiva e racional, mas também dimensões como intuição, sensação, espiritualidade, sentimento, energia física, que envolvem todo ser humano. Dessa forma busca-se o agir comunicativo citado por Vergara (2000), pelo qual a mediação entre teoria e prática é feita pelo diálogo. A fala é o meio de entendimento interpessoal, seja pelos questionamentos, aceitação e acordo a que conduz. O importante é que o discurso corresponda à ação, o que implica a busca da verdade e da justiça, e nisso a ética.

De acordo com Gercina Alves de Oliveira, também citada por Vergara (2000),

Dentro desse novo mundo que começa a configurar-se, a tendência é que as organizações cada vez mais ampliem seu papel, deixando de ser somente unidades de produção de bens e serviços para serem também espaços sociais, onde os indivíduos, isolados ou em grupos, possam realizar aprendizagens mais significativas para o desenvolvimento de seus potenciais inexplorados; onde tenham oportunidade de usar os seus talentos em prol do próprio desenvolvimento e do desenvolvimento da organização, da sociedade e, numa perspectiva mais ambiciosa, da própria Terra. Esta nave onde estamos reunidos para uma mesma viagem. (VERGARA, 2000, p.143).

Assim, torna-se importante a criação de novos paradigmas que estimulem as pessoas a se empenharem no trabalho. A criação de novos conceitos construtivos e a motivação impelem as pessoas para a busca do desenvolvimento pessoal e profissional. Diante disso é possível criar equipes impulsionadas a atingir as metas da instituição.

### **3.3 Vantagens e Desvantagens do Trabalho em Equipe**

Há pelo menos quatro vantagens no trabalho em equipe. A primeira se refere à agilidade oriunda da captação e do uso das informações. Em segundo lugar, o trabalho em equipe é sempre enriquecedor, recebendo o aporte diferenciado de cada pessoa, desenvolvendo-se num meio mais rico e com mais possibilidade de inovação, na medida em que se nutre de pontos de vista e percepção resultantes de

formações e informações variadas. Um bom exemplo disso é encontrado na atuação das equipes multidisciplinares. A terceira vantagem se encontra na tendência da equipe em assumir maior risco, porque a responsabilidade fica compartilhada. E, finalmente, há maior comprometimento das pessoas devido à cumplicidade e autonomia.

Segundo Robbins (2002), as equipes geram uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. E, ainda, as vantagens do trabalho em equipe culminam em aumento da motivação e satisfação do funcionário, níveis mais altos de produtividade, comprometimento comum com as metas, expansão das habilidades no trabalho e flexibilidade organizacional. O trabalho pode ser sempre reorganizado e os funcionários alocados de acordo com as necessidades, para atender a situação de mudança.

Como desvantagens do trabalho em equipe destacam-se: o poder da equipe em pressionar o indivíduo, ou seja, aquele que tiver opinião diferente pode ser forçado a aceitar o juízo da maioria. Nesta situação, pode ocorrer que esse integrante acate a maioria apenas para evitar conflito.

Outra desvantagem: alguém pode ficar sobrecarregado de tarefas. Apesar dos trabalhos serem repartidos, compartilhados e mesmo delegados, alguns membros podem repassá-los a um indivíduo, sobrecarregando-o.

O tempo gasto para se trabalhar em equipe é maior, quando comparado ao trabalho individual, devido às diferentes posições/opiniões dos membros da equipe. As desvantagens no trabalho em equipe estão associadas à natureza humana. Tais desvantagens podem e devem ser sanadas, a fim de não comprometer algo maior: o bem comum.

A questão, portanto, não é ignorar ou descartar o indivíduo considerado dissonante, mas procurar compreendê-lo dentro de suas necessidades, assim como adaptá-lo ao processo, pois deve prevalecer o senso crítico comum e este nem sempre é a maioria absoluta dentro da equipe.

Delegando-se tarefas, autoridades e responsabilidades às equipes, estas estarão aptas a procurar soluções para os seus problemas e desafios, aliando sua experiência profissional à pessoal na busca de resultados.

### **3.4 Comunicação na Equipe e Feedback**



Numa equipe, a rede de comunicação deve fluir e, assim, devemos considerar a comunicação como um processo pelo qual o entendimento se torna comum entre as pessoas, ou seja, é mutuamente compartilhado. Na comunicação, a linguagem verbal é apenas um dos códigos que usamos, enquanto as formas não verbais, como gestos, expressões faciais e movimentos corporais também são códigos e sinais usados pelas pessoas para expressar suas idéias e sentimentos.

A equipe deve conhecer e entender as formas de comunicação dos seus integrantes, e o que se espera é que essa seja a mais fiel possível, entendendo-se por fidelidade que o emissor expressará perfeitamente o que ele pretende comunicar e o receptor compreenderá a mensagem com exatidão.

Um dos procedimentos mais importantes nas organizações, e um dos mais fáceis de ser observado, é o de como os membros se comunicam uns com os outros, principalmente quando a comunicação é direta. Muitas formulações em comunicação descrevem esse processo como um simples problema de transferência de informações de uma pessoa para outra. Mas o processo é tudo, e a informação transferida é, muitas vezes, bastante variável e altamente complexa.

Comunicam-se fatos, sentimentos, percepções, insinuações e muitas outras “coisas”, todas da mesma forma "simples". Comunica-se não apenas por meio da palavra falada ou escrita, mas por meio de gestos, postura, tom de voz, do ritmo com que se fala, do que não se diz, e assim por diante.

Comunicar-se de forma clara e objetiva é uma das habilidades exigidas no ambiente profissional. As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de lhes atribuir um lugar de destaque nas organizações. A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos.

A despeito de todo progresso tecnológico, deve-se levar em conta uma verdade fundamental: o homem, para produzir e sobreviver, necessita da comunicação.

A comunicação constitui a base de qualquer relacionamento humano. E mais: quanto maior for o entendimento entre as pessoas, melhor será o bem estar existente entre elas, tornando-as, também, mais produtivas.

Os funcionários de uma empresa representam a sua maior força produtiva, de muito mais valia do que suas máquinas. A eles deve ser dada toda a atenção, para que convivam em harmonia, conheçam os objetivos pelos quais trabalham e possam ser produtivos pela sua atuação em equipe. E o que pode produzir essa disposição entre pessoas é a comunicação.

Para Carvalho (2009), a linguagem é uma tentativa de expressar o que o cérebro vivencia embora nunca se consiga expressar inteiramente o que acontece no cérebro. Daí, as pessoas deixarem de compreender umas às outras, ocorrendo desentendimentos e conseqüentes perdas. Para a autora, as palavras afetam o que pensamos o que sentimos como pensamos e como sentimos. Nossas palavras produzem efeitos sobre os outros e as dos outros sobre nós.

Quando somos elogiados pela maneira que estamos executando algum trabalho, nos sentimos mais dispostos e motivados a continuar a execução. Enquanto se formos ridicularizados, oprimidos ou criticados, nos sentiremos desmotivados e deprimidos. As palavras têm força, e se acreditamos naquilo que estamos fazendo fica mais fácil atingir o nosso objetivo.

É de fundamental importância que a liderança favoreça o amadurecimento da equipe, crescendo também com ela, cuidando de suas questões emocionais, por meio de diálogos que fomentem o desenvolvimento, feedback's constantes, delegação de responsabilidades, reconhecimentos, estímulos, treinamentos, fazendo com que os liderados brilhem e percebam o impacto do trabalho que realizam na Organização como um todo. A liderança é um papel a ser exercido e não um cargo a ser ocupado.

### **3.5 O Papel da Liderança na transformação de Grupos em Equipes**

Liderança é a capacidade que se tem de desenvolver uma visão, compartilhá-la e facilitar a participação de cada elemento da equipe, de modo que cada um utilize o melhor de suas competências, e os resultados previstos sejam alcançados ou ultrapassados.

Segundo Vergara (2000), o papel do líder é o de facilitador e instigador da discussão grupal, sendo capaz de trocar informações sobre as redes individuais, provocar a equipe para clarificar suas posições, instigar a empatia, monitorar as possibilidades.

De acordo com Carvalho (2009), para que os gestores exerçam o poder com sucesso, deverão ser sensíveis à fonte de poder, ou seja, deverão influenciar pessoas e situações; reconhecer custos, riscos, benefícios; admitir que cada uma tem seus méritos; possuir objetivos de carreira; agir com maturidade e exercitar o autocontrole, compreendendo assim que a competência é necessária para as realizações.

Para Vergara (2000), o gestor, ao liderar, deve ter autoconhecimento, auto desenvolvimento, sensibilidade e habilidade para lidar com diferenças e obter a adesão das pessoas à sua causa, que deve necessariamente estar atrelada aos negócios da empresa. Ainda segundo o autor, o compartilhamento do poder, pelo líder, pode ser fator motivacional para as demais pessoas da equipe, ao mesmo tempo em que se revela como estratégia para a organização responder, com agilidade, às mudanças ocorridas no mundo contemporâneo.

O grande desafio é nos prepararmos para enfrentar o mundo globalizado com base em formação humana cultivada nas famílias, nas escolas, nas empresas, nas organizações em geral, que privilegie o pensamento reducionista, fragmentado, cartesiano, ou seja, a dimensão cognitiva e racional em detrimento da intuição, sentimento, sensação, espiritualidade, energia física. Assim necessitamos do agir comunicativo, que é feito pelo diálogo entre as pessoas. É por meio da fala que se busca o entendimento, a aceitação, e o acordo ao que ela conduz.

#### **4 Considerações Finais**

A compreensão inicial de equipe se resume em juntar algumas pessoas e solicitar o alcance dos resultados, ressaltando a autonomia, responsabilidades, definindo metas, prazos, locais e horários, no entanto, os resultados desta forma podem ser imperceptíveis, pois equipes eficazes vão além de um grupo de pessoas trabalhando com o mesmo objetivo, é notório que para desenvolver equipes, como esta monografia demonstrou, não basta reunir as pessoas e cobrar-lhes resultados, é preciso estimular a habilidade individual e técnica de cada indivíduo, objetivando um ganho não só financeiro, mas um ganho interior, de bem estar, de importância das pessoas e de valorização do trabalho e das equipes que o executam.

É importante ressaltar que equipes não alinhada aos resultados e não estimuladas a se desenvolverem, reduzem o ritmo de produção, de criatividade, e ainda pode haver sobrecarga de uns em relação aos outros, levando as equipes ao descrédito.

Sem dúvida, algumas propostas desenvolvem-se de maneira não linear. Muitas vezes uma boa idéia parece por falta de amadurecimento e melhor compreensão do contexto global, é como se surgissem um pouco antes do tempo, assim para que os grupos se tornem equipes é necessário que as pessoas se desenvolvam em prol da integração, que amadureçam emocionalmente e busquem sempre o crescimento individual e profissional, fazendo com que a cooperação flua sem cobranças e sem animosidade, mas como uma forma de alimentação do relacionamento das pessoas na equipe.

No DER/MG a cultura organizacional propicia o desenvolvimento e a transformação dos grupos em equipes, uma vez que as pessoas cultivam relacionamentos afetivos, de amizade, se dispõem à colaboração criando vínculos e buscam o amadurecimento emocional, assumindo posturas mais ousadas, pois já têm vivência e segurança para isso. Assim o compartilhamento das decisões e as respectivas responsabilidades ficam diluídos, tornando o trabalho mais ágil e o alcance dos resultados esperados.

A transformação de grupos em equipes não é um esforço de resultado imediato e sim gradativo e definido. A equipe não é apenas formada para obtenção de metas, mas principalmente, uma forma de se chegar ao resultado e esta depende tanto da liderança como dos liderados.

O líder ou gestor da equipe tem papel fundamental para que a transformação de grupos em equipes ocorra, este facilita a participação das pessoas de modo a

utilizar melhor suas capacidades. Portanto, liderar a equipe exige muito mais que ocupar um cargo e assumir responsabilidades, requer atitudes de humildade, altruísmo, comprometimento e respeito com sua equipe, bem como, dar exemplo constante de dedicação e bom senso. Quando a equipe alcança esse nível de amadurecimento e entrosamento torna-se independente e segura, tendo o líder como um regente.

É interessante comparar a equipe com um coral de vozes, no qual um coro tem que ter harmonia, para que as vozes estejam em sintonia. No entanto, percebe-se que mesmo o coro tendo vários naipes de vozes, em determinadas situações alguns cantores destacam-se dentro da equipe, mas em seguida retornam à harmonia necessária ao conjunto para o melhor resultado com a contribuição de um maestro que como líder eficaz agrega valores as equipe. Enfim, todos contribuem. Lógico que em uma equipe as pessoas não são iguais, até porque uma das contribuições fundamentais das equipes é a sua riqueza das diferenças. Opiniões diferentes baseadas nas diversas experiências, formações e pontos de vista trazem bons resultados.

É evidente a possibilidade de transformar grupos em equipes, no entanto, é necessário que o líder como os liderados respeitem a singularidade, os comportamentos diferenciados e as diversas habilidades de cada pessoa, para que a junção desses talentos transforme em excelentes resultados. Enfim, no mundo globalizado é importante a existência das equipes, pois nenhum ser humano consegue acumular sozinho o conhecimento necessário para atender todas as demandas.

## **REFERÊNCIAS**

CARVALHO, Ângela M. C., **Administração de Conflitos e Negociação**. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública. FGV in company. 2009.

FLEURY, Maria Tereza Lemos; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 170p.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 11. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139p.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985. 217p.

PIERUCCINI, Janay C. **O desenvolvimento de Equipes na Melhoria de Resultados Organizacionais**. Dissertação de Mestrado apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Caxias do Sul, Agosto/2002.

REIS, Ana Maria Viegas et al. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2005. 154p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2004.306p.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão, et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 142p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 213p.

VILHENA, Renata et al. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**. Política da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.144p.  
WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Gestão empresarial**: comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.228p.