

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DANUSA BEATRIZ DE VASCONCELOS

**METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA
ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FLORIANÓPOLIS
2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DANUSA BEATRIZ DE VASCONCELOS

**METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA
ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPES**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: **ÁLVARO GUILLERMO ROJAS LEZANA, DR.**

FLORIANÓPOLIS
2006

Danusa Beatriz de Vasconcelos

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção no
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 27 de Outubro de 2006.

Prof. ANTONIO SERGIO COELHO, DR.
Coordenador do Curso

Prof. ÁLVARO GUILLERMO ROJAS LEZANA, DR.
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. ALESSANDRA TONELLI, DRA.
Membro Externo

Prof. CLAUDIO REIS GONÇALO, DR.
Membro Externo

Prof. JOVANE MEDINA AZEVEDO, DR.
Presidente da Banca /Membro Externo

Dedico este trabalho aos meus pais,
José Ismael de Vasconcelos e
Danir Beatriz de Vasconcelos,
que sempre acreditaram em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço

À minha família,

Ao Fabio, pelo amor e compreensão,

Ao meu orientador, prof. Álvaro G. R. Lezana, pelo apoio, dedicação, paciência e, também, pela amizade e sinceridade, que contribuíram de maneira fundamental para a realização deste trabalho,

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade e infra-estrutura,

Aos colegas e amigos de trabalho que tão gentilmente contribuíram com esta pesquisa: Carlos Correa, Heloisa Helena Leal Candido, Jaqueline Antunes, João Raphael Leal, João Roberto de Souza Fº, Maykel Alexandre Hobmeir, Osmar Tessmer, Rafael Fernandes Pereira, Roberto Tajima e Sergio de Pauli Basso,

Ao amigo e mestre Lailton, pela colaboração e compreensão,

À Engevix Engenharia S.A., pelo apoio à pesquisa,

Aos meus amigos pelo apoio, compreensão e incentivo,

Àqueles que me antecederam nessa pesquisa e cujos trabalhos serviram de fundamentação e inspiração,

A todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aprender é saber explorar profundamente cada desafio ou dificuldade como uma preciosa oportunidade para crescer e evoluir

(anônimo)

RESUMO

VASCONCELOS, Danusa Beatriz. **Metodologia para Identificação de Competências na Estruturação de Equipes**. 2006. 160 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Diante da realidade dinâmica com que as empresas se deparam, da complexidade e incerteza dos mercados globalizados, do ambiente de mudanças rápidas e, muitas vezes, profundas, as empresas buscam se desenvolver e se adaptar, redefinindo estratégias, processos e estruturas. Buscam posturas que lhes confirmem mais versatilidade e flexibilidade, procurando garantir sua competitividade e sucesso no mercado atual e futuro. O desempenho das organizações, a capacidade de se adaptar e de inovar estão intimamente ligados ao desenvolvimento dos seus recursos únicos e valiosos, as competências, e ao meio social onde o trabalho ocorre, as equipes. Estes são recursos importantes e críticos à obtenção do alto desempenho e à manutenção da competitividade e continuidade da organização num mercado dinâmico e imprevisível. O presente trabalho apresenta uma pesquisa acerca dos temas Competências e trabalho em Equipes e procura contribuir com a discussão teórica sobre os mesmos. A pesquisa realizada busca agregar tais conceitos e operacionalizá-los de maneira prática às organizações. Para tanto, propõe-se o desenvolvimento de uma metodologia para identificação das competências necessárias ao trabalho em equipe. A metodologia proposta é construída através da convergência e junção dos conceitos de competências e equipes, bem como de estudos e pesquisas de outros autores, agregados e estruturados de maneira a dar forma ao processo de identificação de competências. A metodologia foi aplicada em uma empresa de engenharia, com atuação em projetos e em gestão de empreendimentos, inclusive em modalidade *Turnkey*, principalmente na área de energia. Atua também nas áreas de transporte, indústria e saneamento. Possui sede em São Paulo e escritórios em Florianópolis, Curitiba, Rio de Janeiro, Brasília e escritórios de apoio em alguns países da América Latina. Os resultados obtidos com a pesquisa mostram o perfil de competências técnicas e interpessoais necessárias ao trabalho em equipe, para atingir o objetivo proposto.

Palavras-Chave: Competências. Equipes. Grupos.

ABSTRACT

VASCONCELOS, Danusa Beatriz. **Metodologia para Identificação de Competências na Estruturação de Equipes**. 2006. 160 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Given the dynamic reality which companies must confront, the complexity and uncertainty of global markets, and the fast and often profound changes within their environment, companies seek to develop and adapt themselves, redefining strategies, processes and structures. They seek postures which give them more versatility and flexibility, in an attempt to guarantee their competitiveness and success in current and future markets. The performance of organizations and their capacity to adapt and innovate are intimately connected with the development of their unique and valuable resources, the competencies, and to the social environment within which the work takes place, the team. These are important and critical resources for attaining a high level performance and maintaining the competitiveness and continuity of an organization in a dynamic and unpredictable market. A research study is here presented which addresses competencies and team work and aims to contribute to the theoretical discussion of these themes. The research seeks to bring together these concepts and to put them into operation in a way which is of practical use to organizations. In this regard, the development of a methodology for the identification of the competencies necessary for team work is proposed. The proposed methodology is constructed through the convergence and merging of competency and team concepts, as well as the studies and researches of other authors, brought together and structured so as to give form to the process of competency identification. The methodology was applied to an engineering company, which works in the area of project and enterprise management, including the Turnkey modality, mostly related to energy. It also acts in the areas of transportation, industry and sanitation. The main office of the company is in Sao Paulo and it also has offices in Florianópolis, Curitiba, Rio de Janeiro, Brasilia and in some other Latin American countries. The results obtained in this research show the technical and interpersonal competency profile needed for team work, in order to achieve the proposed objective.

Key words: Competencies. Teams. Groups.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE QUADROS.....	XII
LISTA DE TABELAS	XIII
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 JUSTIFICATIVA	20
1.2 O PROBLEMA.....	22
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 <i>Geral.....</i>	22
1.3.2 <i>Específicos.....</i>	22
1.4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA/ DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS.....	23
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	24
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	25
2 EQUIPES	26
2.1 GRUPOS E EQUIPES.....	27
2.2 ANÁLISE NA ESCOLHA ENTRE GRUPOS E EQUIPES	38
2.2.1 <i>Análise das disciplinas de Grupos e Equipes – Método de Katzenback e Smith</i>	38
2.2.2 <i>Análise de Grupos e Equipes - Método de Critchley e Casey.....</i>	44
2.3 TIPOS DE EQUIPES	51
2.4 FASES E EVOLUÇÃO DA EQUIPE	53
2.5 TRANSIÇÃO NO PAPEL DA LIDERANÇA NAS FASES DAS EQUIPES	62
2.6 VANTAGENS E DEMANDAS DAS EQUIPES EFICAZES	65
2.7 OBSTÁCULOS, DIFICULDADES E CONFLITOS NAS EQUIPES.....	70
3 COMPETÊNCIAS	77
3.1 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	88
3.2 COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DO TRABALHO EM EQUIPES	98

4	METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO TRABALHO EM EQUIPES.....	105
4.1	IDENTIFICAÇÃO DA GÊNESE DO PROJETO E ESTRATÉGIA DA EMPRESA	107
4.2	IDENTIFICAÇÃO DO OBJETIVO DO TRABALHO DA EQUIPE/ SUB-METAS	108
4.3	IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	108
4.4	IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OU FUNCIONAIS.....	109
4.5	IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS PARA O TRABALHO EM EQUIPE .	109
4.5.1	<i>Análise da Abordagem Gerencial a ser utilizada</i>	<i>109</i>
4.5.2	<i>Identificação das Competências Interpessoais para o Trabalho em Equipe.....</i>	<i>110</i>
4.6	IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS FUTURAS	111
4.7	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	111
5	APLICAÇÃO E RESULTADOS.....	113
5.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	113
5.2	SUJEITOS DA PESQUISA	114
5.3	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO EM EQUIPES	116
5.3.1	<i>Premissas</i>	<i>116</i>
5.3.2	<i>Aplicação e Resultados</i>	<i>118</i>
5.4	CONCLUSÕES	132
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	135
6.1	CONCLUSÕES	135
6.2	RECOMENDAÇÕES	136
	REFERÊNCIAS.....	138
	APÊNDICES	144
	ANEXOS.....	157

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - "ESCALANDO O Y DA PERFORMANCE DE GRUPOS"	39
FIGURA 2 - TEMPO X RESULTADOS DE DESEMPENHOS.....	42
FIGURA 3 - TEMPO X DESEMPENHO E FUNDAMENTOS DAS EQUIPES	43
FIGURA 4 - ABORDAGENS DE LIDERANÇA	44
FIGURA 5- NÍVEIS DE INCERTEZA E NECESSIDADE DE COMPARTILHAMENTO DETERMINANTES DOS MODOS DE TRABALHO	46
FIGURA 6 - MODOS DE TRABALHO X PROCESSOS DE TRABALHO = HABILIDADES INTERPESSOAIS	49
FIGURA 7 - COMPOSIÇÃO DOS DIAGRAMAS DE CRITCHLEY E CASEY	50
FIGURA 8 - CURVA DE PERFORMANCE DA EQUIPE	53
FIGURA 9- COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO	82
FIGURA 10 - MODELO TRIDIMENSIONAL PARA COMPETÊNCIAS	86
FIGURA 11- PROCESSO PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	89
FIGURA 12 - PROCESSO PARA OBTENÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	94
FIGURA 13 – ESTRUTURA DA METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO EM EQUIPE	105

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS E EQUIPES SEGUNDO KATZENBACK E SMITH	31
QUADRO 2 - DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS E EQUIPES SEGUNDO ROBBINS E FINLEY	32
QUADRO 3 - GRUPOS E EQUIPES SEGUNDO ROBBINS	33
QUADRO 4 - FUNDAMENTOS PARA GRUPOS EFICIENTES COMPARADOS ÀS DISCIPLINAS DO LÍDER ÚNICO OU DE EQUIPE	40
QUADRO 5 - COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL	82
QUADRO 6 - NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	83
QUADRO 7 - TIPOS DE COMPETÊNCIAS EM UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA.....	84
QUADRO 8 - PRINCÍPIOS PARA DESENVOLVER E APERFEIÇOAR UMA LISTA DE COMPETÊNCIAS..	90
QUADRO 9 - CONJUNTOS E FATORES DE AVALIAÇÃO DE ALTOS EXECUTIVOS NO BRASIL.....	91
QUADRO 10 - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	93
QUADRO 11 - SÍNTESE DAS PRINCIPAIS PERSPECTIVAS E ESTUDOS DE COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO	97
QUADRO 12- COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO EM EQUIPE I.....	100
QUADRO 13 - COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO EM EQUIPE II	101
QUADRO 14 – ELEMENTOS RELACIONADOS POSITIVAMENTE COM A PERFORMANCE CONTEXTUAL EM EQUIPES	103
QUADRO 15 - ABORDAGENS GERENCIAIS	110
QUADRO 16 - ABORDAGENS GERENCIAIS ASSOCIADAS ÀS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS ...	110
QUADRO 17 - PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS	115

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RESULTADOS DAS ANÁLISES PARA IDENTIFICAÇÃO DAS ABORDAGENS GERENCIAIS	124
TABELA 2 - RESULTADO DAS ABORDAGENS GERENCIAIS CONSIDERANDO AS SUB-METAS.....	126
TABELA 3 - RESULTADO DAS ABORDAGENS GERENCIAIS CONSIDERANDO AS FUNÇÕES TÉCNICAS	126
TABELA 4 -RESULTADOS COM ASSOCIAÇÃO ENTRE ABORDAGENS GERENCIAIS E COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	127
TABELA 5 - PERFIL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	127
TABELA 6 - COMPETÊNCIAS FUTURAS	131

1 INTRODUÇÃO

“Nada faz tanto sucesso quanto o sucesso; mas, triste verdade, nada fracassa como ele. Esse paradoxo sintetiza as incertezas gerenciais destes nossos tempos. O sucesso gera sucesso e também uma complacência que nos deixa cegos para a necessidade de mudança. A chave do sucesso duradouro é construir uma ponte que cubra a distância entre trabalhar na melhoria contínua daquilo que a empresa faz bem hoje e inovar para o futuro. A inovação freqüentemente desafia aquilo que temos como estabelecido, isto é, a nossa postura mental. Este desafio combinado – eficiência e inovação - exige um aprendizado ininterrupto.” (STARKEY, 1997, p. 7)

Ao falar sobre mudanças, aprendizado e sucesso, Starkey exprime a necessidade e urgência de mobilização e adaptação exigida das organizações para fazer face aos grandes desafios que marcam a realidade atual.

Picarelli e Wood (1999) quando se referem à competição global, tratam-na como hipercompetição, definida pelos autores como sendo fruto dos movimentos estratégicos de concorrentes em nível global, em que as empresas procuram estabelecer vantagens instantâneas por meio de custo, qualidade e outros fatores. “O que torna o jogo competitivo tão difícil e imprevisível não é somente o número de *players* em escala global, mas a imensa conectividade do sistema, em tempo real” (PICARELLI e WOOD, 1999, p. 50).

Resumindo o pensamento de autores como Fleury e Fleury (2001), Feuerschütte (2005) afirma que os efeitos das transformações desencadeadas pela nova economia nos âmbitos produtivo e gerencial das organizações também se manifestam nas relações de trabalho, delineando algumas tendências em países de capitalismo avançado, como a reestruturação das ocupações, a flexibilização de estruturas, modelos de gestão e sistemas organizacionais, a valorização do saber informal ou não-prescrito, a diversificação e as possibilidades de desempenho dos profissionais em diferentes funções.

Para melhor se adaptar aos desafios da competitividade imposta por uma economia globalizada e complexa, responder às demandas e princípios da sociedade do conhecimento, as organizações redefinem estratégias, estabelecem alianças e parcerias, modificam processos e estruturas, afirma Feuerschütte (2005). A autora assinala ainda, que todo esse movimento se reflete nas relações intra-organizacionais, notadamente na exigência de uma nova configuração do perfil e das competências de quem trabalha, seja empregado, gestor ou proprietário da organização. Nesse contexto, competência assume, por um lado, a expressão

de aumento de produtividade e sobrevivência da organização em um ambiente extremamente competitivo e, por outro, assume aspectos da manutenção da empregabilidade dos profissionais.

Durand (1998, p. 7) ao se referir a competências postula:

“Nos tempos medievais, alquimistas procuravam transformar metais base em ouro. Hoje, gerentes e empresas procuram transformar recursos e ativos em lucros. Uma nova forma de alquimia é necessária dentro da organização. Vamos chamar isso de competência”.

Os estudos de competências foram intensamente desenvolvidos na década de 80 e 90. Dentre esses estudos desenvolveram-se diferentes enfoques ou perspectivas. Feuerschütte (2005) sintetiza que no arcabouço conceitual de competências encontram-se perspectivas que defendem o conceito como resultante de um conjunto de atributos inatos do indivíduo, ou ainda, como consequência do desempenho por ele alcançado a partir do cumprimento das prescrições de um cargo ou função, caracterizando, assim, a influência das bases positivistas e funcionalistas na análise. Complementa que, sob o enfoque dinâmico, ou construtivista, a abordagem da competência a interpreta como um conjunto de recursos do indivíduo, abrangendo os de natureza cognitiva (conhecimentos técnicos e do ambiente, informações) e os de natureza pessoal e de atitudes (atributos pessoais e relacionais), que são mobilizados no contexto e ambiente do trabalho. Para Zarifian (1999) a partir desses recursos individuais a competência se manifesta na capacidade do indivíduo ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, é uma inteligência prática que se transforma e potencializa na medida em que o ambiente muda e aumenta sua complexidade.

A complexidade e incerteza do atual contexto demandam novos modelos nas relações de produção. Diante dos atuais desafios, o desempenho das organizações é dependente das ações de seus profissionais. Assim, passou-se a questionar se o conceito de qualificação daria suporte a esta nova realidade profissional, conforme apontado por Feuerschütte (2005). No centro deste debate, surge uma nova lógica para atender as demandas das relações de trabalho, deslocando-se do conceito de qualificação para o de competência. O foco foi transposto para o modo como o indivíduo mobiliza seus recursos em um contexto de trabalho, segundo a linha conceitual de autores como Zarifian (1999), Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2004).

Para compreensão contextual do surgimento desta nova perspectiva, Zarifian (2001; 2003) apresenta uma retrospectiva histórica dos modelos de trabalho e da evolução dos conceitos de qualificação e competência. Para Zarifian (2003), o modelo da competência é uma transformação que se desenvolve a longo prazo e que inaugura um novo período histórico. Acrescenta que é ainda o início e que o desafio global não é pequeno, uma vez que este modelo vem substituir dois grandes modelos dominantes (e que ainda o são) o modelo da profissão e o modelo do posto de trabalho.

A evolução desses conceitos parte dos modelos da profissão, final do séc. XVIII, passando pelo modelo de postos de trabalho até chegar aos conceitos de qualificação e competência, nos anos 80 e 90, em face às mudanças impostas às organizações pela internacionalização e integração dos mercados.

Como expõe Zarifian (2001), anteriormente ao surgimento do capitalismo industrial na Europa, as duas formas de atividades então dominantes eram a camponesa e a atividade das corporações artesanais. Essas atividades marcam o modelo da profissão, caracterizado pelo meio social da profissão (pertencer ou não a ela), pela aprendizagem com os pares, pela forte hierarquização das relações (do aprendiz ao ‘especializado’), pelo conhecimento profissional quanto às regras, qualidade e originalidade do produto, entre outros (ZARIFIAN, 2003).

Segundo o mesmo autor, o surgimento do capitalismo industrial, no final do séc. XVIII, foi um verdadeiro golpe às atividades camponesas e artesanais vigentes, transformando a sociedade agrícola e rural em uma sociedade industrial urbana, fazendo surgir uma nova concepção do trabalho e trabalhador. Estes são separados conceitualmente. As prescrições do cargo constituem-se no elo entre eles e o posto de trabalho constitui-se no local da reunião dos mesmos. Nesse modelo ocorre a imobilização do trabalhador em seu posto de trabalho, no espaço, no tempo e na necessidade da co-presença, e instaura-se o fluxo da produção, de acordo com o paradigma *taylorista*, respeitando horários e tempos mecânicos. A luta entre esses dois modelos já tem dois séculos de existência, apesar do modelo do posto de trabalho ter se tornado dominante, (ZARIFIAN, 2001; 2003).

Em meados da década de 80, a temática acerca de competências começou a surgir, segundo Zarifian (2003), impulsionada pelos novos desafios produtivos e concorrenciais, extensivos a grande parte do globo, com a internacionalização do capital. O contexto econômico turbulento e um aumento da complexidade das tecnologias e produtos, com um

ritmo rápido de renovação, desencadearam incertezas da evolução dos mercados, aumento das variações de curto prazo (quantidade e qualidade para atendimento ao cliente) e transformação e mobilidade dos costumes. Além disso, a alta na qualidade dos produtos, a personalização da relação com os clientes, a complexificação do desempenho (custo, qualidade, flexibilidade, prazo e inovação) são fatores que afetam o trabalho e as organizações. Segundo o autor, a emergência da lógica da competência surge com o interesse que existe em descentralizar a tomada de decisão, com reflexo em desempenho, para o mais perto possível das situações reais, do momento do acontecimento dos eventos ou incidentes e do mercado, para que se possa responder ao aumento da complexidade do desempenho. As incertezas dão mais peso à noção de autonomia de análise e de ação nas situações, de maneira a “reagir à incerteza, ou, melhor ainda, enfrentá-la” (ZARIFIAN, 2003, p. 60).

Zarifian (2001) apresenta três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competências: a noção de incidente ou evento (acontecimento imprevisto que perturba o desenrolar normal do sistema de produção, o que implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa), a noção de comunicação (partilhamento de informações, objetivos e normas) e a noção de serviços (o cliente precisa ser central). Desta maneira, o trabalho não se configura mais apenas como um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

O modelo da competência representa mudanças profundas e poderá impor-se em longo prazo entre os dois modelos dominantes. No entanto, o autor o caracteriza como um referencial e que ainda está delineando suas bases práticas. Destaca que é preciso estar muito atento, pois importa perceber os movimentos de mudança quando eles se iniciam, visto que é nessa hora que escolhas cruciais são feitas, e são, em parte, riscos assumidos para o futuro (ZARIFIAN, 2001, 2003).

Feuerschütte (2005) sintetiza que na França, especialmente, devido à crise do desemprego e a busca pela competitividade nos anos 80, a formação profissional passou a ser encarada como investimento, ao invés de gasto, em busca do profissionalismo. Houve uma agregação de interesses em torno das competências. De um lado, os trabalhadores em busca da garantia do espaço profissional e empregabilidade e de outro, os empresários, que

precisavam mobilizar as competências de seus trabalhadores para ganhar competitividade. (LE BOTERF, 2003).

Brandão e Guimarães (2001) ponderam que este período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais pelas quais a sociedade contemporânea está passando, resulta num processo de reestruturação produtiva. Para eles, nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se através de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Assim, configura-se um desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhe garantam um certo nível de competitividade atual e futuro.

Para esses autores, apesar das diferenças semânticas, as propostas para obtenção de vantagem competitiva parecem convergir para uma mesma direção, como: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, acumulação de saber e gestão do capital intelectual. Eles concluem que:

“Percebe-se, nessas proposições, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9)

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*, a qual argumenta que certos atributos organizacionais, ou recursos, são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é que a detenção de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva.

Diversas empresas têm utilizado modelos de gestão de competências com objetivo de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). O modelo sugerido por Ienaga *apud* Brandão e Guimarães (2001), consiste na definição dos objetivos a serem alcançados para o atendimento das intenções estratégicas da organização e, após isso, a identificação da lacuna (*gap*) entre as competências necessárias ao alcance daqueles objetivos, e as competências que a empresa dispõe internamente para tanto.

Como bem citam os autores, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, tomando como referência a estratégia da organização e

direcionando ações de recrutamento, seleção, treinamento, identificação, captação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001) alertam para o fato que para que estas práticas de gerenciamento se configurem realmente em práticas inovadoras, devem ter como objetivo maior não somente a melhoria da *performance* profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas num sentido mais amplo. Somente desta forma, trariam valor para a organização e para o indivíduo. Eles complementam ainda que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, ao desenvolvimento de equipes, gestão do conhecimento, entre outras, que ofereçam oportunidades de crescimento profissional que estimulem as pessoas não apenas a desenvolver competências, mas, também, a compartilhá-las. “Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se como uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão” (BRANDÃO e GUIMARÃES, p.15, 2001).

Desta maneira, a agregação do conceito de equipes à metodologia pode servir de instrumento de difusão de competências, de compartilhamento de conhecimentos e de desenvolvimento pessoal, podendo servir ao propósito de agregação de valores às pessoas e à organização.

Ao tratar de equipes Katzenback e Smith (1994, p. 8) declaram que

“Acreditamos que equipes – as reais, e não apenas grupos que a administração denomina ‘equipes’ – deveriam constituir a unidade básica de *performance* para a maioria das organizações. Em situações que exigem a combinação em tempo real de múltiplos conhecimentos, experiências e julgamentos, inevitavelmente uma equipe alcança resultados melhores do que um conjunto de indivíduos que estejam operando conforme suas descrições de cargos e responsabilidades limitadas.”

Para estes autores, as equipes são mais flexíveis do que grupamentos organizacionais maiores, pois elas podem ser mais rapidamente montadas, ativadas, redirecionadas e dissolvidas, geralmente de maneira que realcem em vez de romper as estruturas e processos mais permanentes. Eles destacam que as equipes são mais produtivas do que os grupos que não possuem **objetivos claros de performance**, porque seus participantes estão comprometidos com a obtenção de resultados tangíveis. Postulam que “equipes e performance são uma combinação imbatível” (KATZENBACK e SMITH, 1994, p. 8).

Os autores advertem que equipes não são a solução para todos os problemas, nem melhorarão os resultados de todos os grupos. Alertam que, quando utilizadas de forma errada elas poderão ser desperdiçadoras e destrutivas. No entanto, elas normalmente superam a performance de grupos e indivíduos e representam uma das melhores formas de se apoiar as mudanças que se fazem necessárias para que as organizações passem a apresentar alta performance. Eles acrescentam que, os executivos que realmente acreditam que características como qualidade, inovação, minimização de custos e serviços voltados ao consumidor ajudam a construir vantagem competitiva sustentável, dão alta prioridade ao desenvolvimento da performance da equipe.

Shippmann *et al* (2000) abreviam que devido ao atual ambiente de negócios estar caracterizado por incriveis competitividade e mudanças, as organizações estão se horizontalizando com frequência crescente, confiando em equipes auto-gerenciadas, tornando-se altamente matriciais e reconfigurando a estrutura do trabalho. A estruturação do trabalho em torno de equipes autônomas e semi-autônomas tem se tornado um fato da vida organizacional, expõem Morgeson, Reider e Campion (2005).

Ellis *et al* (2005) apontam que o local de trabalho tem mudado durante as últimas décadas assim como as organizações têm mudado para sistemas de trabalho baseados em equipes, nelas dois ou mais trabalhadores interagem interdependentemente em direção a um objetivo comum. Ainda, os autores afirmam que as organizações sentem que equipes são mais efetivas que indivíduos porque membros de equipes podem dividir a carga de trabalho, monitorar o comportamento de seus colegas e combinar diferentes áreas de *expertise*.

Katzenback e Smith (1993b) postulam que equipes de trabalho são um valioso método para incrementar performance e qualidade dos serviços. Equipes de trabalho são úteis em estimular a produtividade e a criatividade dos indivíduos envolvidos na mesma.

1.1 Justificativa

A realidade intensamente dinâmica vivenciada pelas empresas e as incertezas acerca do mercado no futuro criam um ambiente de mudanças rápidas e muitas vezes profundas, para o qual as empresas precisam estar preparadas.

Diante das dificuldades e mudanças a que estão sujeitas, as organizações buscam substituir antigas práticas gerenciais por posturas diferenciadas que lhes permitam atuar com mais flexibilidade e versatilidade. Buscam, desta maneira, garantir sua continuidade, competitividade e sucesso em um mercado de dinâmico.

Em face aos grandes desafios da competitividade, para se adaptarem, as organizações redefinem estratégias e modificam processos e estruturas (FEUERSCHÜTTE, 2005). Para a autora, essas mudanças se refletem nas relações intra-organizacionais, principalmente, em uma nova configuração do perfil das competências dos profissionais.

Neste esforço em melhorar performance, aumentar competitividade e desempenho empresarial, as empresas já passaram por diversos modelos e técnicas gerenciais. Para Gramigna (2002), a gestão por competências é um o modelo que vem se delineando como um dos mais adequado aos novos tempos.

Gramigna (2002, pg. 44) complementa, ainda, que “A alta competitividade obriga as empresas que querem sobreviver com algum diferencial a maximizar a capacidade produtiva e a buscar resultados por meio do desempenho de suas equipes”.

Katzenback e Smith (1994) acreditam na ligação que existe entre equipes, mudança comportamental individual e alta *performance* de equipe e organizacional.

Para Brandão e Guimarães (2001), este período de grandes mudanças resulta também num processo de reestruturação produtiva dentro das organizações. Tal reestruturação acontece pela racionalização organizacional e de técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e modelos de gestão. Para estes autores, o emprego destas técnicas, e dentre elas figura a gestão de competências, junto a certos atributos ou recursos organizacionais, raros, valiosos e difíceis de serem imitados, conferem à organização vantagem competitiva.

A complexidade dos mercados impele as organizações a se adaptarem para fazerem frente aos novos desafios. Para enfrentar esta realidade dinâmica, internamente, as organizações buscam aperfeiçoar e desenvolver a maneira de trabalhar com seus atributos ou recursos, raros, valiosos e difíceis de serem imitados, as pessoas.

Justifica-se, assim, o estudo, num primeiro aspecto, no que se refere às competências dos indivíduos e, num segundo, o que se refere à inserção e inter-relação dos mesmos no meio social onde o trabalho se desenvolve, as equipes.

Agregar os conceitos de competências e de trabalho em equipe, explica-se por serem recursos organizacionais importantes e críticos à manutenção da competitividade em um mundo globalizado e imprevisível.

A evolução do desempenho organizacional passa pela evolução do trabalho relacionado às competências e às equipes. As competências individuais e o trabalho em equipe são veículo potencial para a inovação, para a mudança e para a criação do futuro, conferindo a tão necessária competitividade ou liderança de mercado.

Diante da necessidade de trabalhar com tais conceitos, como contribuição deste trabalho, busca-se desenvolver uma forma de operacionalização dos mesmos.

1.2 O problema

Desta maneira, o problema que se apresenta é **como desenvolver uma metodologia para identificação das competências necessárias ao trabalho em equipe?**

Definem-se, deste modo, os objetivos deste trabalho.

1.3 Objetivos

A seguir estão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.3.1 Geral

O objetivo geral do trabalho é **desenvolver uma metodologia para identificação e mapeamento das competências necessárias ao trabalho de uma equipe dentro de uma organização.**

1.3.2 Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Realizar uma revisão conceitual acerca do conceito de Competências;
- Realizar uma revisão conceitual acerca do conceito de Equipes;
- Elaborar uma metodologia para identificação de competências individuais, considerando o contexto de trabalho que ocorre em meio a equipes;
- Aplicar a metodologia para identificar as competências individuais necessárias ao desenvolvimento de um projeto, ou alcance de objetivos, no contexto do trabalho em equipe, dentro do ambiente organizacional;
- Avaliar os resultados obtidos.

1.4 Caracterização da pesquisa/ Definições metodológicas

Esta pesquisa pode ser classificada, segundo sua natureza, como uma pesquisa do tipo **aplicada**, uma vez que visa gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, conforme proposto por Silva e Menezes (2005).

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada **qualitativa**, pois são utilizadas entrevistas semi-estruturadas para levantamento das informações, através das quais os sujeitos terão oportunidade de expor suas idéias, descrever situações e relatar fatos e percepções livremente. A pesquisa qualitativa, segundo Silva e Menezes (2005), caracteriza-se pelo vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzida em números. Neste tipo de pesquisa são básicos do processo a interpretação do fenômeno e a atribuição de significado. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa **exploratória**. Para Gil (1991), esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema visando torná-lo explícito ou construir hipóteses. Segundo este enfoque a pesquisa conta com levantamento bibliográfico e entrevistas com vistas à exploração do objeto em estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa pode ser categorizada como pesquisa **bibliográfica e pesquisa participante**. Para Gil (1991), a pesquisa participante caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. No presente caso, a pesquisadora trabalha na empresa em que a pesquisa foi aplicada.

Para efetivação da pesquisa, pode-se dizer, ainda, que foi utilizado um estudo de caso como técnica de pesquisa para aplicação da metodologia desenvolvida.

1.5 Limitações do trabalho

O escopo deste trabalho compreende a fase de planejamento e estruturação da equipe, identificando suas competências e analisando a inter-relação de trabalho e pessoas para verificar a melhor abordagem gerencial de equipe a ser utilizada. O trabalho não se propõe a acompanhar ou verificar o funcionamento e operação das equipes, bem como, não compreende a sua gestão para atendimento à abordagem escolhida.

A identificação das competências está associada aos objetivos propostos à equipe e suas necessidades para atingí-los. Não fazem parte deste trabalho: a etapa referente ao treinamento e desenvolvimento de competências, a seleção das pessoas segundo as competências necessárias, bem como, a análise para verificação de quais competências os indivíduos possuem ou não, as quais podem ser consideradas outras etapas do processo maior de gestão de competências.

A identificação das competências é norteada pelo objetivo escolhido, sendo elas traçadas para cada indivíduo segundo o mesmo. Cada objetivo estudado corresponde a uma análise que revela as competências necessárias para atingí-lo. No entanto, no ambiente organizacional real, o indivíduo pode trabalhar atendendo a vários objetivos simultaneamente. Neste caso, ele pode necessitar de outras competências, associadas a estes outros objetivos, que não estariam contempladas na análise de somente um deles.

A metodologia se aplica a equipes e objetivos no âmbito organizacional.

1.6 Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada, em cada capítulo, da seguinte maneira:

O Capítulo 1 – Introdução - apresenta a justificativa para elaboração do trabalho, os objetivos gerais e específicos, a caracterização da pesquisa e as limitações do trabalho, permitindo uma abordagem geral do trabalho desenvolvido.

O Capítulo 2 - Equipes – faz uma apresentação do tema, discorre acerca da diferenciação entre grupos e equipes e apresenta da conceituação teórica dos mesmos. Prossegue identificando os tipos de equipes, apresenta abordagens para análise quanto à identificação do tipo de equipe, segundo diferentes autores, apresenta as fases e evolução da equipe, aborda a transição no papel da liderança nas fases das equipes, apresenta elementos eficazes e vantagens das equipes e, ainda, discorre acerca das dificuldades e conflitos enfrentados por elas ao longo de sua vida.

O Capítulo 3 – Competências – apresenta a conceituação teórica acerca do tema competências, discorre acerca da identificação das competências e finaliza apresentando o conceito de competências no contexto do trabalho em equipes.

O Capítulo 4 – Metodologia para identificação das competências necessárias ao trabalho em equipe – apresenta a metodologia proposta com este objetivo.

O Capítulo 5 – Aplicação e Resultados – discorre sobre as condições e premissas para aplicação da metodologia e apresenta os resultados obtidos com o emprego da mesma. Também apresenta conclusões a partir da análise da aplicação da metodologia proposta e seus resultados.

O Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações – pondera acerca das conclusões decorrentes da elaboração da dissertação e apresenta recomendações para trabalhos futuros.

2 EQUIPES

Enquanto a economia é incerta, os objetivos dos negócios permanecem os mesmos: aumentar a lucratividade, eficiência e espaço no mercado. Para Meyer (2002), estes cenários demandam novas abordagens, uma vez que pessoas e organizações precisam responder rapidamente às oportunidades e ameaças.

Para Mussnug e Hughey (1997), equipes são condizentes com o ambiente de mercado turbulento atual onde o incremento de qualidade e a redução de custos são as principais características de empresas que continuam a crescer e a prosperar. Cada vez mais a habilidade de acertar o alvo móvel é um pré-requisito para a sobrevivência..

Pamenter (2000) acredita que não é mais viável trabalhar isolado. É necessário desenvolver redes de trabalho e tornar-se adepto do trabalho em equipe. Acrescenta, ainda, que características que contribuem para a diferença entre uma performance média e uma performance diferenciada incluem traços como flexibilidade, liderança e habilidades para trabalhar em equipe.

Katzenback e Smith (1993b) focam-se fortemente à *performance* da equipe. Acreditam que equipes são especialmente valiosas às organizações que querem se transformar em organizações de alta performance. Para eles, as organizações que têm entre seus objetivos elementos como qualidade, serviços voltados ao cliente, melhoria contínua e inovação encontram nas equipes a maneira para alcançar *performance* superior.

Para Katzenback e Smith (1994) equipes superam a performance de indivíduos, principalmente quando empregam e combinam em tempo real seus diversos conhecimentos, habilidades, julgamentos e experiências em torno de um objetivo. Os autores também reforçam que o fato da equipe reunir pessoas com habilidades e experiências complementares, lhe confere base e *know-how* para responder rapidamente e inteligentemente a desafios complexos, bem como a necessidades de inovação ou aumento de qualidade, (KATZENBACK E SMITH, 1993b).

Estes autores postulam que:

“De fato, a maioria dos modelos para a ‘organização do futuro’ a respeito das quais temos ouvido falar... estão baseadas na premissa de que equipes superam indivíduos como unidade primária de performance na empresa. De acordo com essas previsões, quando a gerência procura encontrar formas mais rápidas e melhores de fazer valer os recursos no atendimento a oportunidades com clientes, ou enfrentando desafios competitivos, o embasamento crítico estará em nível de equipe, e não do indivíduo” (KATZENBACK E SMITH, 1994, p. 14).

Complementam que a performance e a responsabilidade individuais continuam a ser importantes, no entanto, constitui-se cada vez mais como um desafio gerencial manter o equilíbrio entre os papéis desempenhados por indivíduos e por equipes.

Stevens e Campion (1994) afirmam que o uso de equipes tem se tornado um modelo de trabalho popular em todos os tipos de organização.

2.1 Grupos e Equipes

Deve-se fazer, primeiramente, uma distinção entre os conceitos de grupos e equipes, os quais serão amplamente utilizados ao longo deste trabalho. Esta distinção é importante para que se consiga entender melhor o tipo de dinâmica, iteração e relações que ocorrem com os mesmos.

Lewin, em 1989, ao tratar de grupos, afirma que o grupo é maior que a soma de seus membros. Para ele, “O todo pode ser simétrico, embora as partes sejam assimétricas; um todo pode ser instável, embora suas partes sejam estáveis”. Afirma também que “... é completo o reconhecimento do fato de que as características de um grupo social, tais como sua organização, estabilidade, objetivos, são diferentes da organização, estabilidade e objetivos dos indivíduos que o compõe” (LEWIN, 1989, p.89).

Lewin também defende a idéia que a relação que uma pessoa têm com seu grupo e sua posição nele são os fatores mais importantes do seu sentimento de segurança ou insegurança. Acrescenta ainda que “Não admira que o grupo de que a pessoa faz parte, e a cultura em que vive, determinem em grande parte seu comportamento e caráter” (LEWIN, 1989, p. 98).

Ao tratar de grupos, Fichter *apud* Lakatos (1982, p.113), considera grupo social “uma coletividade identificável, estruturada, contínua, de pessoas sociais que desempenham papéis

recíprocos, segundo determinadas normas, interesses e valores sociais, para a consecução de objetivos comuns.”

Para Lapassade (1983) todo grupo é composto por um conjunto de pessoas em relação umas com as outras e por leis que permitem seu funcionamento interno. Essas leis de funcionamento constituem-se de: uma finalidade ou objetivo comum, de um conjunto de regras, de tarefas concretas comuns, de um sistema de participação e comunicação e de um sistema de direção ou animação do grupo.

Schein (1982) afirma que, nas organizações, pode-se encontrar dois tipos de grupos: os formais, criados por intenção deliberada para execução de tarefas específicas, e os informais, criados pelas necessidades de inter-relacionamento das pessoas ou, até mesmo, pela interação advinda da proximidade ou semelhança de interesses. Este autor faz alusão às funções desempenhadas pelos grupos dentro das organizações. Defende a existência de funções formais e funções informais ou psicológicas individuais dos grupos.

Como funções organizacionais formais, consideradas como os aspectos da atividade do grupo que coincidem com a missão básica da organização, Schein (1982) identifica que um grupo pode ser:

- a) um meio de trabalhar numa tarefa complexa e interdependente;
- b) um meio de produzir novas idéias ou soluções criativas;
- c) um meio para desempenhar decisivas funções de ligação ou coordenação;
- d) um mecanismo de solução de problemas;
- e) usado para facilitar a implementação de decisões complexas;
- f) usado como veículo de socialização ou treinamento

Ao se referir às funções informais ou psicológicas individuais, o autor cita que os grupos:

- a) são um meio fundamental de atender necessidades de associação;

b) constituem um meio fundamental de desenvolver, aumentar e confirmar o sentimento de identidade e manter a auto-estima;

c) são um meio fundamental de estabelecer e testar a realidade social;

d) são um meio fundamental de reduzir a insegurança, a ansiedade e o sentimento de impotência;

e) podem tornar-se para seus membros um mecanismo de solução de problemas, de realização de tarefas, comparável às funções formais identificadas anteriormente, mas tipicamente preocupadas com problemas de auto-interesse, não aqueles colocados pela direção da empresa.

Schein (1982, p.120) também postula que:

“... os grupos são importantes nas organizações por causa de sua possibilidade de desempenharem funções organizacionais e psicológicas muito importantes. Se as organizações podem ser estruturadas de tal modo que as forças psicológicas dos grupos atuam de maneira congruente com as metas da organização, é maior a possibilidade de se aumentar a eficiência organizacional a longo prazo e atender as necessidades individuais.”

Goldbarg (1995, p. 53) utiliza a expressão “unidade especial de alto desempenho” referindo-se a times. É possível inferir que, ao utilizar a palavra time, o autor faz alusão a uma equipe com desempenho diferenciado. Neste estudo, time e equipe serão tratados como termos análogos.

Segundo o mesmo autor, uma equipe é mais do que um conjunto de pessoas que precisam umas das outras para agir, é mais do que um grupo de pessoas que se unem para dividir um trabalho entre si ou, então, mais que uma reunião de pessoas com um objetivo comum. Goldbarg (1995, pg. 54) define equipe como:

“... um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão”.

Goldbarg ressalta que a configuração de uma equipe, sendo uma unidade social altamente sofisticada, só pode ser alcançada com cuidado e persistência. O autor salienta que para a real existência de uma equipe é necessário que sejam atendidos seis princípios básicos

no relacionamento social de seus componentes, sejam eles: Desafio, Comprometimento, Responsabilidade, Motivação, Habilidades e União.

Desafio: a missão da equipe deve ser viável, porém desafiadora para os seus membros. Para o autor, sem a característica do desafio, a equipe não será mobilizada.

Comprometimento: deve existir em relação aos propósitos comuns, aos outros membros, aos objetivos e abordagens do grupo, facilitando o alinhamento de idéias e ações. A busca do valor e significado do trabalho desenvolvido deve ser contínua. “O comprometimento é a base do poder do trabalho em equipes” (Goldbarg, 1995, p. 56).

Responsabilidade: O alto desempenho da equipe poderá ser alcançado com um forte senso de responsabilidade sobre todas as ações, coletivas ou individuais. Uma equipe integra suas ações, todos são co-responsáveis. O resultado disso é o senso de missão e desempenho. O autor ainda complementa que se somado ao senso de responsabilidade houver a confiança, será possível uma atmosfera onde não há individualismos. A medida que cresce o sentimento de ‘nosso objetivo’ a responsabilidade compartilhada cresce.

Motivação: emerge da compatibilização do atendimento das necessidades individuais dos membros com o atendimento das necessidades da equipe. Não existe equipe quando as ações são feitas por imposição ou obrigação.

Habilidades: o poder de sinergia da equipe advém do fato dos componentes da equipe possuírem habilidades, atuais ou potenciais, complementares e consistentes com a missão. O autor ressalta que um dos segredos do sucesso na escolha das pessoas é o balanceamento entre membros que já possuem as habilidades necessárias e os que necessitam desenvolvê-las e, ainda, que um ponto importante é a disposição para aprender e ensinar. Ele também afirma que não devem existir estrelas solitárias, todos devem ser importantes e contribuir para o sucesso.

União: o autor considera a equipe uma unidade coesa, amalgamada por um objetivo comum que, por atender às necessidades individuais e coletivas, é almejado por todos. Acrescenta que a união é indispensável para que a sinergia seja alcançada.

Goldbarg afirma também que a abordagem de trabalho em equipes é uma poderosa ferramenta na promoção da sinergia organizacional.

Para Moscovici (2003, p.5):

“A maioria dos especialistas indica, nos mais recentes livros de administração e gerência, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência”.

Katzenback e Smith (1993a) fazem uma distinção entre grupos e equipes. Estas diferenças estão apresentadas no Quadro 1. Através destes itens, pode-se perceber que as principais diferenças ressaltadas pelos autores dizem respeito ao papel da liderança, à existência de objetivo coletivo e ao comprometimento com o objetivo coletivo, sendo este último, característico de equipes. Grupos não têm esse compromisso, cada um busca a realização de seus objetivos individualmente.

Quadro 1 - Diferenças entre Grupos e Equipes segundo Katzenback e Smith

<i>Grupo</i>	<i>Equipe</i>
Forte e claramente focado no líder	Papéis de liderança compartilhados
Responsabilidade individual	Responsabilidade individual e mútua
Propósito do grupo é o mesmo da ampla missão organizacional	Propósitos específicos definidos pela própria equipe
Produtos resultantes do trabalho individual	Produtos resultantes do trabalho coletivo
Realiza encontros eficientes	Encoraja discussões abertas e encontros ativos de solução de problemas
Mede sua efetividade indiretamente através de sua influência sobre outros resultados	Mede diretamente o desempenho através da avaliação dos produtos de seu trabalho
Discute, decide e delega.	Discute, decide e trabalha verdadeiramente em conjunto.

Fonte: Katzenback e Smith, 1993a, p.113.

A existência da equipe pressupõe principalmente o foco nos objetivos coletivos, sobrepondo-se aos objetivos individuais. Do ponto de vista de objetivos, a equipe pode se dizer bem sucedida se seu objetivo for atingido, caso contrário, os objetivos pessoais podem ter sido alcançados, mas, mesmo assim, a equipe não terá sido efetiva.

Robbins e Finley (1997), também destacam diferenças importantes entre grupos e equipes. Os principais pontos estão destacados no Quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças entre Grupos e Equipes segundo Robbins e Finley

<i>Grupos</i>	<i>Equipes</i>
Os membros pensam que foram agrupados apenas por motivos administrativos. Indivíduos trabalham independentemente; às vezes, com objetivos conflitantes.	Os membros reconhecem sua interdependência e entendem que as metas tanto pessoais quanto de equipe são melhor atingidas com apoio mútuo. Não se perde tempo brigando por território buscando vantagem pessoal à custa dos outros.
Os membros tendem a focalizar a si mesmos por não estarem suficientemente envolvidos no planejamento dos objetivos da unidade. Abordam suas tarefas como se fossem apenas funcionários contratados.	Os membros têm um senso de propriedade em relação a suas tarefas e unidade por estarem comprometidos com as metas que ajudaram a estabelecer.
Os membros recebem instruções em vez de serem consultados sobre qual seria a melhor abordagem. Sugestões não são encorajadas.	Os membros contribuem para o sucesso da organização, aplicando suas habilidades e conhecimentos únicos aos objetivos da equipe.
Os membros desconfiam dos motivos dos colegas por não entenderem o papel dos demais integrantes. A expressão de opiniões ou discordâncias é considerada prejudicial ao espírito de equipe.	Os membros trabalham em um clima de confiança e são encorajados a expressar idéias, opiniões, discordâncias e sentimentos abertamente. Perguntas são bem-vindas.
Os membros são tão cautelosos com o que dizem, que o entendimento verdadeiro é impossível. Poderão ocorrer joguinhos e armadilhas de comunicação para pegar os desavisados.	Os membros se comunicam honesta e abertamente. Esforçam-se para entender o ponto de vista do outro.
Os membros podem receber bom treinamento, mas são tolhidos em aplicá-lo à tarefa pelo supervisor ou demais membros do grupo.	Os membros são encorajados a desenvolver habilidades e a aplicar o que aprenderam à tarefa. Recebem o apoio da equipe.
Os membros se vêem em situações de conflito que não sabem resolver. Não diferenciam enfrentamento de conflito. Seu supervisor ou 'líder' pode adiar a intervenção até que sejam infligidos sérios danos.	Os membros reconhecem que conflitos são um aspecto normal da interação humana, mas encaram tal situação como uma oportunidade para novas idéias e criatividade. Trabalham para enfrentar e resolver conflitos rápida e construtivamente.
Os membros podem, ou não, participar de decisões que afetam o grupo. A conformidade muitas vezes parece ser mais importante do que resultados positivos.	Os membros participam das decisões que afetam a equipe, mas entendem que a palavra final é de seu líder, sempre que a equipe não puder decidir, ou em caso de emergência. Resultados positivos, não a conformidade, são a meta.

Fonte: Adaptado de Robbins e Finley, 1997, p.122.

Robbins (2000) também faz distinção entre grupos e equipes. Afirma que o grupo é o conjunto de pessoas que se reúne para alcançar determinado objetivo, mas que seus participantes não têm a necessidade de se envolverem em trabalho coletivo que necessite do

esforço conjunto. No caso do grupo, o autor cita que, não existe compromisso compartilhado que resulte em desempenho do conjunto maior do que a soma das contribuições individuais. No entanto, o autor entende por equipe, um grupo cujos esforços individuais resultam em um desempenho que é maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos. As distinções que ele aponta, estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Grupos e Equipes segundo Robbins

<i>Grupo</i>	<i>Equipe</i>
Para o atingimento de metas, compartilham informações	Para o atingimento de metas, o desempenho é coletivo
A sinergia gerada é neutra, às vezes, negativa	A sinergia gerada é positiva
A responsabilidade é individual	A responsabilidade é individual e mútua
As habilidades são casuais e variadas	As habilidades são complementares

Fonte: Baseado em Robbins, 2000, p. 260.

Ao distinguir grupos de equipes, Parker *apud* Cruz (2002) afirma que a equipe é marcada pelo alto grau de interdependência das pessoas que a formam, cuja ação está orientada para a realização de um objetivo comum. Para o autor, existem muitos grupos com metas comuns que não são equipes, frisa que a chave é a necessidade de interdependência.

Para este autor, é muito comum denominar-se grupos a equipes porque hoje é importante fazer parte de uma “equipe”. Afirma, no entanto, que existem grupos eficazes. O autor enfatiza que os grupos, porém, não possuem uma meta maior pela qual todos tenham responsabilidade mútua. Parker *apud* Cruz (2002, p. 32) afirma que “cada líder de grupo tem um conjunto de objetivos pelo qual ele é responsável... Não existe um produto ou serviço conjunto pelo qual todo o grupo seja responsável”. Neste caso, o autor considera que existe um grupo e não uma equipe, mas, que essa pode ser, também, uma estrutura eficaz.

De maneira semelhante, Quick (1995, p.3) comenta que "... a maioria dos grupos que não constitui uma equipe tende a ser um conjunto de personalidades com agendas próprias, que podem ser mais valiosas para elas do que a agenda que a maioria dos membros do grupo busca cumprir". Para ele, a característica essencial de uma equipe é a prioridade que os membros têm na realização das metas da mesma. O relacionamento entre eles está baseado no apoio recíproco, na colaboração e na comunicação aberta e clara.

Moscovici (2003) considera que equipe é um grupo que entende seus objetivos e está empenhado em alcançá-los de forma compartilhada. Para ela, a equipe está caracterizada quando "As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento" (2003, p.5). Acrescenta, ainda, que "A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos" (2003, p.5).

A autora afirma, também, que um grupo, quando se converte em equipe, necessariamente tem incorporada à sua dinâmica a capacidade de observar sua forma de operar e procurar solucionar os problemas que afetam seu funcionamento. Coloca que o processo de auto-avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação.

Segundo Martins (2000, p.30) "... tem-se que o grupo é um conjunto de pessoas interdependentes, possuidoras de propósitos claros e comuns, que apresentam regras e tarefas definidas e têm consciência dos papéis exercidos nesse meio."

Esta autora faz uma comparação das características do grupo com as da equipe e ressalta que a equipe dá maior ênfase aos aspectos da qualidade dos relacionamentos interpessoais. Afirma que isto se confirma nas citações de respeito, comunicação aberta, investimento no próprio crescimento e apoio recíproco. Martins também aponta que um trabalho em equipe efetivo está alicerçado no tripé habilidades intrapessoais, habilidades interpessoais e funcionamento da equipe, sendo este último o que contempla os seus aspectos mais técnicos.

Nota-se que os diversos autores estabelecem uma diferenciação clara entre grupo e equipe. Esta é percebida como tendo mais eficiência de resultados que o primeiro. Segundo Fela Moscovici (2003, p.5) equipe é "um grupo com funcionamento qualificado."

Katzenback e Smith (1994, p. 42), por sua vez, conceituam uma equipe verdadeira como:

"... um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com propósito, metas de performance e abordagem comuns e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis".

O conceito de equipe, adotado neste trabalho, é o conceito de equipe verdadeira apresentado por Katzenback e Smith (1994).

Os autores apontam os cinco elementos incluídos nesta definição, e enfatizam sua importância para obtenção de desempenho de equipe verdadeira, cujo grande foco é o alto desempenho: um pequeno número de integrantes; habilidades complementares; objetivo e metas de performance (ou de desempenho) comuns; compromisso com uma abordagem de trabalho comum e responsabilidade mútua.

Este conceito foi adotado, pois se associa à performance da equipe e a critérios claros para sua identificação, além de estar associado à realidade prática das organizações.

Para Quick (1995) a vantagem principal de utilizar uma equipe na solução de problemas e na tomada de decisões é que se reúne diferentes recursos para interagir e desenvolver um maior número de opções de que seria capaz se cada membro agisse isoladamente.

O bom desempenho da equipe, para alguns autores, também está intimamente associado a um número adequado de integrantes.

Para Quick (1995), manter o número de pessoas reduzido é uma das melhores maneiras de aumentar a criatividade no processo de resolução de problemas e de se chegar a decisões por consenso. Isso também encoraja a participação integral dos membros da equipe.

Robbins & Finley (1997, p.121) postulam que “na correria para outorgar as bênçãos do trabalho às nossas organizações, muitas coisas recebem o título de equipes quando na realidade não o deveriam. Os grupos resultantes são grandes demais, embolados demais, incompatíveis e mais do que um tanto confusos.”

Pode-se depreender dos autores anteriormente citados, a importância da comunicação franca e aberta em prol dos objetivos da equipe; do comprometimento do grupo em detrimento aos objetivos pessoais, através de estabelecimento de objetivos para a equipe; da interdependência de seus membros, da utilização da liberdade e responsabilidade para se extrair a máxima criatividade em consonância com comprometimento e, desta forma, obter resultados singulares, os quais seriam impossíveis em um trabalho isolado ou direcionado por apenas uma visão centralizadora.

Referindo-se à transformação de grupo em equipe, Martins (2000, p.32) afirma que:

“Pode-se constatar que a transformação de um grupo em equipe é bastante complexa e envolve uma série de critérios bem definidos. Muitas organizações pensam que estão fazendo trabalhos em equipe, porém não levam em consideração tais critérios.”

Katzenback e Smith (2001a), fazem distinção entre Grupos Eficientes e Equipes e classificam as equipes em: Equipes de um líder único e Equipes verdadeiras. Eles denominam equipes como Unidades de Desempenho associando-as fortemente ao fator desempenho, sendo este o diferencial para identificação do trabalho em equipe.

Estes autores frisam também que as equipes atingem o desempenho esperado quando trabalham com disciplina, ou seja, conduta e maneiras de atuar claramente definidas as quais denominam disciplina da equipe de um líder único e disciplina da equipe verdadeira. Ao se referirem a grupo eficiente, esclarecem que estes, comumente rotulados de ‘equipes’, produzem pouco mais do que uma interação adequada e uma dinâmica de grupo eficaz. Afirmam que as disciplinas das equipes, se aplicadas consistentemente, podem promover altos níveis de desempenho, frisando que elas não são nomes de grupos ou rótulos para sentimentos de companheirismo. Para eles, a ênfase e o foco devem estar centrados no desempenho, ou metas de desempenho, ou seja, no que pode trazer resultados expressivos à equipe, eles acreditam que (2001a, p. 13) “... um objetivo comum de desempenho é muito mais motivador para equipes eficientes do que o desejo de ser uma equipe.”.

Katzenback e Smith (2001a) advertem que para que os esforços de formação de equipes não acabem em resultados frustrantes, uma etapa crítica do processo é a escolha adequada da disciplina de equipe a ser seguida, se a situação exige uma equipe de líder único ou um trabalho de equipe verdadeira. Para eles, a resposta traduz-se em (2001a, p. 19) “... uma questão de aplicar a disciplina correta, no momento oportuno para enfrentar o desafio conveniente”. Acrescentam ainda que ambas as disciplinas são eficientes se usadas nas situações adequadas, e uma liderança equilibrada integrará as duas, em vez de favorecer constantemente uma ou outra. Alertam para a falta de definição no uso de uma dessas disciplinas e o risco de cair em uma situação que denominam de unidades de concessão mútuas, onde os pequenos grupos acabam por atuar de forma totalmente desordenada; os líderes mudam constantemente de abordagem, instigando o trabalho em equipe com liderança e depois afastando-se, na esperança que a equipe encontre uma forma de trabalho. Isto

raramente ocorre quando não se aplicam os fundamentos da disciplina de equipes. Tornam-se grupos confusos e sem liderança.

Numa diferenciação sumária entre as duas disciplinas, a disciplina de equipe assegura ampla versatilidade e poder coletivo, quando empregada para enfrentar um desafio que a justifique, enquanto que a disciplina do líder único é definida como a soma de contribuições individuais dirigidas e gerenciadas por um líder individual. Estas duas disciplinas são também chamadas de unidades de desempenho e os autores as diferenciam de grupos eficientes afirmando que “A diferença essencial entre um grupo eficiente e as duas unidades de desempenho reside na clareza do enfoque do grupo em desempenho e no rigor com que seus integrantes aplicam a disciplina apropriada exigida pelo desafio de desempenho” (2001a, p. 21).

Porém, Katzenback e Smith (2001a) ressaltam que as duas disciplinas que visam desempenho têm como base **cinco elementos básicos do trabalho em grupo eficiente** e frisam que a verdadeira equipe e a equipe com líder único só podem atingir seu potencial de desempenho se seguirem estes cinco elementos. Os grupos eficientes e as duas disciplinas de equipes estão definidos a seguir, segundo estes autores.

Grupos Eficientes – os grupos eficientes estão fundamentados em cinco elementos básicos: o grupo tem ou elabora 1) diretrizes compreensíveis - que dão o motivo do trabalho em conjunto, sem, necessariamente, estarem concentrados em desempenho; 2) comunicam-se e coordenam as atividades de modo eficiente – facilitando iterações construtivas; 3) papéis e áreas de responsabilidades claros – permitindo o trabalho individual e coletivo; 4) um processo produtivo – que minimiza discussões inúteis e perda de tempo e 5) um senso de responsabilidade – onde cada integrante pode compreender as contribuições individuais para o sucesso do grupo.

Disciplina do Líder Único – os autores postulam que neste caso:

“...a disciplina gira em torno de um líder. Este, geralmente após consultar o grupo, define o propósito e o motivo baseado em desempenho para o trabalho em grupo, toma as decisões, determina as contribuições individuais necessárias e o padrão de comunicação do grupo e define os requisitos de sucesso e como e quando avaliar o progresso” (KATZENBACK E SMITH, 2001a, p. 22)

Disciplina de Equipe Verdadeira – esta disciplina requer liderança compartilhada e responsabilidade mútua. Segundo os autores, ela é o método de gerenciamento alternativo ao método de um líder, uma vez que este não é o único e nem sempre o melhor a ser empregado. Eles afirmam que:

“Quando se aplica a disciplina de equipe com eficiência, o grupo, e não o líder formal, define os princípios de desempenho e o propósito do trabalho em grupo e determina as contribuições individuais e coletivas necessárias e o padrão de comunicação. O grupo também define os pré-requisitos para o sucesso e como e quando avaliar o progresso.” (KATZENBACK E SMITH, 2001a, p. 24)

Para o presente trabalho, o conceito adotado para identificação e diferenciação de tipos de grupos e equipes é o conceito de Grupos Eficientes, Equipes de Um Líder Único e Equipe Verdadeira, de Katzenback e Smith (2001a).

Estes conceitos foram adotados por possuírem critérios claros e objetivos para a sua diferenciação, além de serem fortemente focados em performance, que é o objetivo principal dos grupos ou equipes.

2.2 Análise na Escolha entre Grupos e Equipes

A seguir são apresentadas as diferenças entre as abordagens gerenciais de Grupos e de Equipes, os fundamentos que os caracterizam, as variáveis que incidem sobre seu desempenho e sua dinâmica de operação, bem como, as implicações, riscos e potenciais de performance inerentes a cada uma delas.

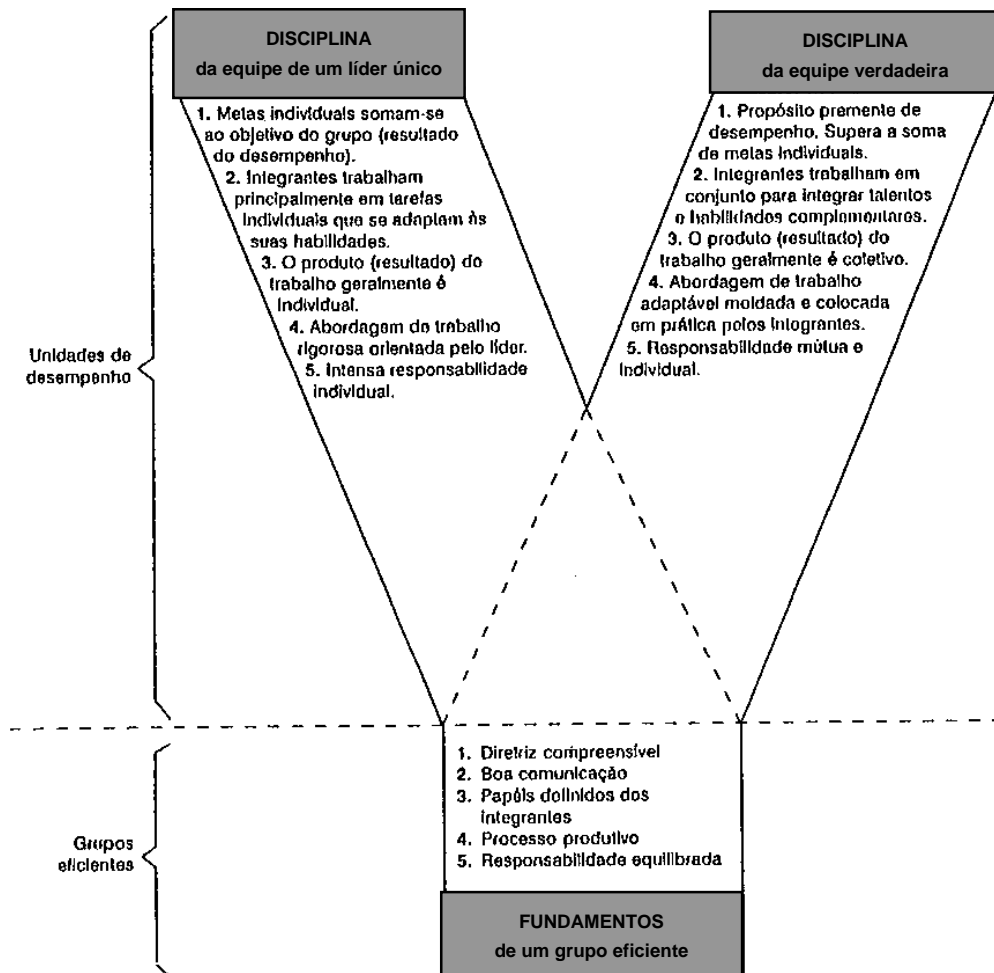
Esta diferenciação e caracterização são importantes para fundamentar as escolhas que líderes e grupos podem fazer entre esses distintos tipos de abordagens gerenciais, de maneira ciente, compreendendo sua dinâmica e potencializando as chances de sucesso.

2.2.1 Análise das disciplinas de Grupos e Equipes – Método de Katzenback e Smith

Os autores Katzenback e Smith (1993b, p. 68) conceituam Equipe como “um pequeno número de pessoas com habilidades complementares comprometidas com objetivo, metas de desempenho e abordagens comuns pelos quais se consideram mutuamente responsáveis”. Eles afirmam ainda que a responsabilidade mútua em relação a um objetivo e metas compartilhadas podem ser “a” marca da disciplina de equipe.

Katzenback e Smith (2001a) afirmam que as disciplinas de equipe e líder único são duas abordagens gerenciais totalmente diferentes e que ambas são necessárias para que um grupo eficiente se torne uma unidade de desempenho. Afirmam também que a otimização e o sucesso do trabalho em equipe exige que integrantes e líderes compreendam e dominem cada uma das partes: 1) os elementos do trabalho dos grupos eficientes; 2) a disciplina da equipe de líder individual e 3) a disciplina da verdadeira equipe; que formam o Y ilustrado na Figura 1. Para Katzenback e Smith, cada disciplina se baseia e amplia os cinco fundamentos do trabalho eficaz em grupo.

Figura 1 - "Escalando o Y da Performance de Grupos"



Fonte: Katzenback e Smith (2001a, p. 22)

O Quadro 4 apresenta a comparação feita pelos autores dos fundamentos que caracterizam as distintas abordagens de grupos e equipes, como complemento à representação feita através do Y de Performance:

Quadro 4 - Fundamentos para Grupos Eficientes Comparados às Disciplinas do Líder Único ou de Equipe

<i>Grupo de Trabalho Eficiente</i>	<i>Discip. do Líder Único Unidade de Desempenho</i>	<i>Discip. Equipe Verdadeira Unidade de Desempenho</i>
Diretrizes ou objetivos claramente entendidos (não necessariamente relacionados ao desempenho da empresa).	Propósito e diretrizes de desempenho sólidos constituem a maior parte das contribuições individuais.	Desafio de desempenho nitidamente obrigatório composto de muitos produtos de trabalho coletivo.
Líder hierárquico promove a comunicação e a coordenação.	Líder único e centrado aplica a experiência e know-how relevantes para criar um ponto central de desempenho.	Liderança hierárquica compartilhada/alternada entre os membros para refletir e explorar o potencial de desempenho.
Objetivos individuais raramente constituem um propósito de desempenho claro para o grupo. As metas não são baseadas em resultados.	Objetivos individuais baseados em resultados e produtos de trabalho que constituem o propósito de desempenho.	Objetivos baseados em resultados incluem produtos de trabalho individual e coletivo (o último predomina).
Papéis e áreas de responsabilidade permanecem constantes durante todo o trabalho.	Papéis e contribuições estáveis refletem talentos e habilidades dos membros.	Papéis e contribuições mudam para ajustar-se às várias tarefas de desenvolvimento e também para explorar e desenvolver os vários talentos/habilidades.
A responsabilidade é compreendida, mas os princípios de gerenciamento de resultados raramente prevalecem.	Responsabilidade individual imposta principalmente pelo líder; gerenciamento de resultados geralmente prevalece.	Responsabilidade individual e mútua geralmente auto-impostas ou impostas pelos colegas. Apenas a equipe pode “falhar”.

Fonte: Katzenback e Smith, 2001a, p.28.

É importante destacar que, para os autores, uma abordagem equilibrada para atingir eficiência começa com a escolha consciente da disciplina que funcionará melhor para determinado desafio de desempenho. Ou seja, o desafio de desempenho e o tipo de solução que se deseja definem a melhor disciplina a ser utilizada. Ainda argumentam que não estão propondo que líderes e grupos escolham entre ser uma equipe ou equipe de líder único, reforçam que:

“Líderes e grupos devem analisar cada desafio de desempenho que enfrentam, decidir se realmente precisam de uma unidade de desempenho e, então, escolher a melhor disciplina para a situação.” (KATZENBACK E SMITH, 2001a, p. 29)

A escolha entre as disciplinas é fundamentada no desafio de desempenho que se deseja enfrentar e no tipo de produto de trabalho que cada disciplina consegue obter. Produto do trabalho são as contribuições de cada tipo de equipe.

Equipe de líder único – quando um pequeno grupo puder apresentar desempenho pela **soma combinada das contribuições individuais**, a escolha da equipe com líder único é mais eficaz.

Equipe verdadeira – se houver necessidade de **contribuições coletivas além dos esforços individuais**, deve-se aplicar a disciplina de equipe. Alguns desafios de desempenho exigem desempenho extra que se origina de produtos de trabalho coletivos. Tais produtos acrescentam uma dimensão de desempenho que, simplesmente, não pode ser atingida por indivíduos trabalhando isoladamente, assim o valor do produto do trabalho coletivo pode ser significativo. Este é o motivo pelo qual as equipes superam o desempenho das unidades de líder único.

Katzenback e Smith alertam para a importância crítica na diferenciação entre a necessidade de utilização de uma ou outra abordagem. Deve-se definir se as metas exigem significativamente produtos de trabalho coletivo, ou, se o desafio de desempenho será melhor enfrentado com a soma das contribuições e produtos de trabalho individual.

Frisam que caso o trabalho coletivo não seja realmente muito importante e necessário para se alcançar determinado desafio de desempenho, o método de equipe não deve ser utilizado, pois pode incorrer em perda de tempo e energia.

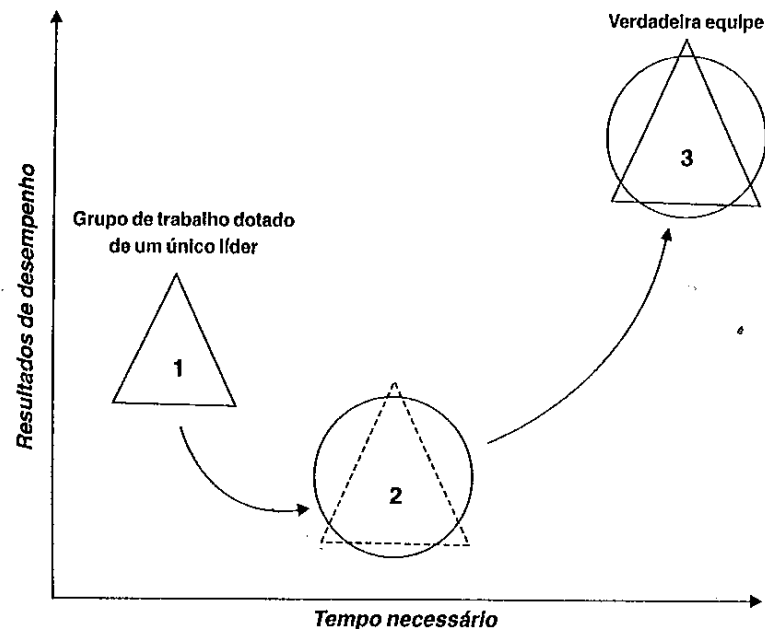
Um item fundamental, que também norteia a escolha entre os tipos de equipes, é a meta, ou desafio de desempenho, a ser alcançada. Os autores insistem ao afirmar que se deve elaborar **metas baseadas em resultados** e não metas baseadas em atividades, uma vez que aquelas descrevem os resultados específicos que determinarão o sucesso, enquanto essas descrevem atividades que se acredita serem necessárias para alcançá-lo. Exemplificam resultados como sendo os produtos, as conseqüências, os produtos finais ou o impacto das ações, claramente identificáveis e que podem ser medidos, como por exemplo: tempo,

velocidade, custo, receita, defeitos, erros, volume, quantidade, entre outros. Resultados respondem à pergunta: “Como você conhece o sucesso?”

“Se um indivíduo puder realizar uma tarefa, será desperdício de tempo designá-la a uma equipe. De maneira contrária, se somente os talentos múltiplos e a combinação de habilidades de uma subequipe podem proporcionar o sucesso, os líderes da reestruturação estarão desperdiçando recursos e sacrificando o desempenho se adotarem rigorosamente a responsabilidade individual.” (KATZENBACK E SMITH, 2001a, p. 75)

Katzenback e Smith (2001a) fazem alusão à relação entre velocidade x desempenho entre equipes de verdade e equipes de um líder. Afirmam que a equipe de verdade tem um potencial de desempenho superior, mas, demora mais tempo para realizá-lo. A equipe de um líder, no entanto, tem um potencial de desempenho menor, mas, chega a ele mais rápido. A Figura 2 ilustra esta relação entre tempo de realização do trabalho e resultados de desempenho. A Figura 2 ainda mostra uma fase intermediária, indicada pelo número 2, que representa uma fase que pode ocorrer num período de aprendizagem, na qual o desempenho tende a diminuir, até que se atinja e aprenda a trabalhar na disciplina de equipe verdadeira.

Figura 2 - Tempo x Resultados de Desempenhos



Fonte: Katzenback e Smith (2001b)

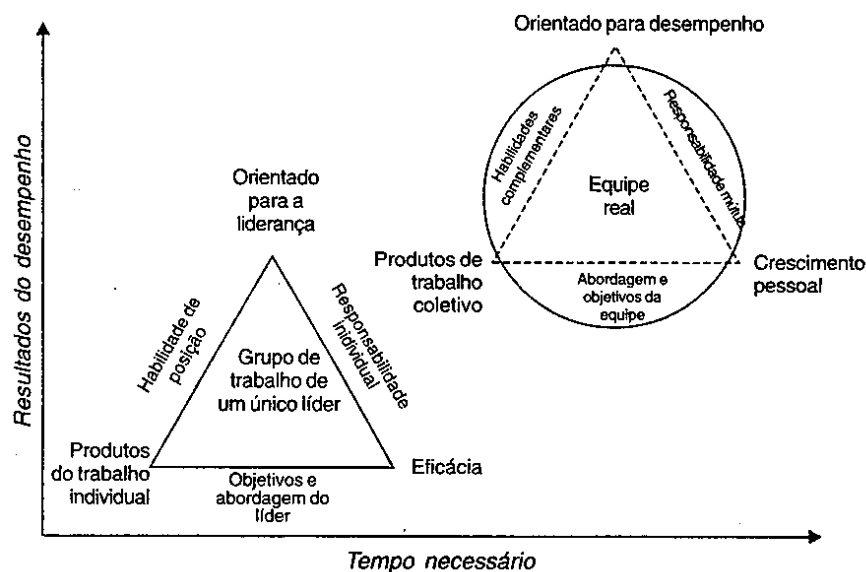
Os autores explicam esta relação afirmando que, muitas vezes, o prazo também pode determinar a disciplina a ser usada. Um tempo muito exíguo para execução de uma meta pode

exigir a adoção da disciplina de Equipe como forma de garantir um trabalho coletivo simultâneo de todos os integrantes, em vez de contar com a integração sequencial realizada pelo líder. No entanto, na maioria das vezes, a disciplina do líder único é mais rápida, pois um líder experiente ‘sabe melhor’ como proceder e não precisa de muito tempo para conseguir que a equipe atinja o objetivo.

Assim, o prazo pode significar implicações distintas sobre os resultados da equipe. Por um lado, a maioria dos grupos atua com maior eficiência no método do líder único, especialmente os que dispõem de um líder experiente ou de membros que não tem prática/desconhecem a disciplina de equipe. Conseqüentemente, muitos grupos escolhem a disciplina do líder único por ‘não quererem perder tempo em formar uma equipe’. No entanto, a eficiência chega a um limitador: não será possível atingir aquele desempenho adicional do trabalho coletivo. Se for necessário o desempenho extra e este exigir que se trabalhe mais devagar, a princípio, é preferível. A maioria das equipes trabalha tão rapidamente quanto os grupos de líder único depois que a disciplina de equipe é dominada.

A Figura 3 ilustra a relação entre tempo e desempenho da equipe e resume e compara os fundamentos ou variáveis envolvidas em cada uma das disciplinas de equipe, como: produto do trabalho, responsabilidade individual ou coletiva, entre outros.

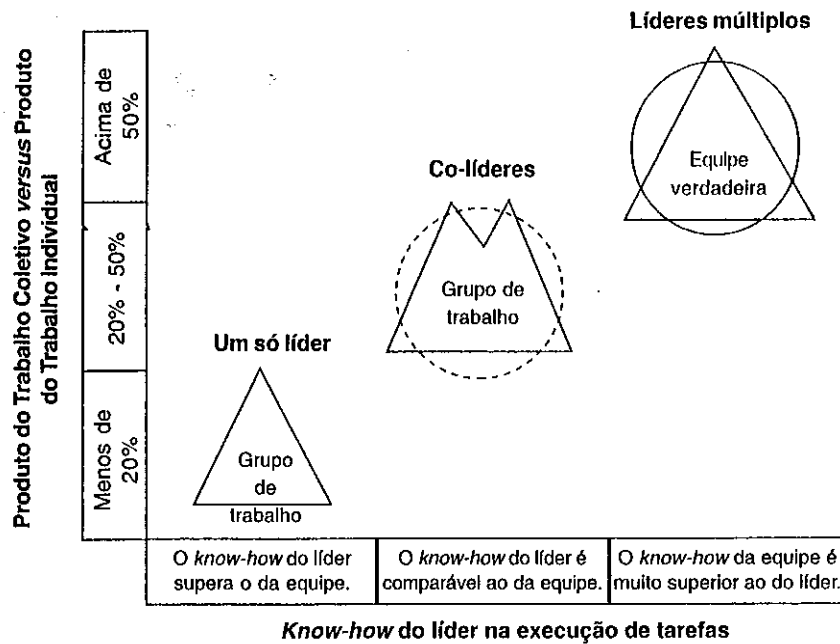
Figura 3 - Tempo x Desempenho e fundamentos das equipes



Fonte: Katzenback e Smith (2001b)

Os autores fazem menção, também, à abordagem de liderança que deve ser adotada nas diferentes disciplinas de acordo com a importância relativa dos produtos de trabalho coletivos e o *know-how* da tarefa por parte de um líder em relação ao resto do grupo, ilustrada na Figura 4.

Figura 4 - Abordagens de liderança



Fonte: Katzenback e Smith (2001b)

Para eles, à medida que a importância relativa dos produtos de trabalho coletivo aumenta em comparação aos produtos de trabalho individual, torna-se cada vez mais importante que o líder do grupo atue como líder de verdadeira equipe, ou seja, permitindo que a verdadeira liderança do grupo passe às mãos do membro ou membros adequados, de acordo com a tarefa em questão. Da mesma maneira, a medida que o *know-how* da tarefa dos vários membros exceder o do líder de grupo designado, torna-se importante que esse líder transforme o grupo em uma equipe verdadeira.

2.2.2 Análise de Grupos e Equipes - Método de Critchley e Casey

Critchley e Casey (1997) fazem uma reflexão a respeito das condições e necessidades reais para a tomada de decisão de formação de grupos ou equipes. O enfoque dos autores está direcionado, principalmente, para o trabalho de equipes gerenciais.

Argumentam que a opção pelo trabalho de uma equipe em seu sentido pleno, para ter sucesso e não acabe causando até mesmo frustração aos idealizadores e integrantes, deve ser ponderada e refletida considerando variáveis que, segundo eles, serão importantes para o adequado emprego do trabalho em equipes e para a obtenção do efetivo sucesso de seus resultados.

Eles apresentam a inter-relação de algumas importantes variáveis que operam no trabalho em equipe. Essas variáveis definiriam se o trabalho a ser realizado seria melhor conduzido e teria melhores resultados, internos e externos à equipe, se desenvolvido por um grupo ou por uma equipe em seu sentido pleno. São elas:

- O grau de incerteza da tarefa gerencial;
- A necessidade de compartilhamento do grupo;
- Modos de trabalho;
- Diferentes tipos de processo interno do grupo;
- Diferentes níveis de relações interpessoais;
- O papel do líder.

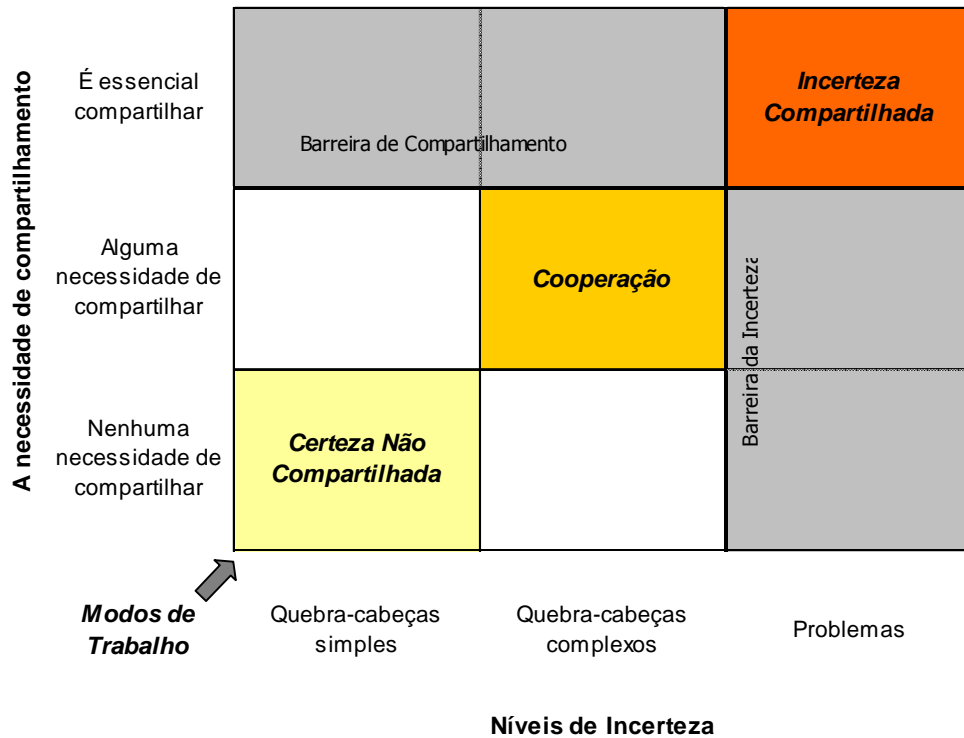
A análise destas variáveis levaria ao correto diagnóstico de grupos gerenciais na determinação de como e porque trabalham daquela forma. Os autores apresentam dois diagramas e afirmam que:

“...esses diagramas simples estão ajudando grupos a ver que tipos de grupos eles são e quando, e se desejam, ser uma equipe, em vez de partir direto para a conclusão de que todos os grupos precisam se construir na forma de equipes.” (CRITCHLEY e CASEY, 1997, p. 402).

Tendo sob foco a tarefa de grupos gerenciais, o primeiro desses diagramas, mostrado na Figura 5, traduz a relação entre níveis de incerteza inerentes à tarefa e a necessidade de compartilhamento entre os membros do grupo para resolução de um problema. Resumidamente, quanto maior o grau de incerteza, maior a necessidade de compartilhamento para se conseguir a resolução do problema com sucesso. O compartilhamento refere-se a compartilhar sentimentos e idéias para adentrar o desconhecido, as incertezas e ambivalências de um problema.

Por outro lado, problemas nos quais se tem menos incertezas e maior domínio, menor é a necessidade de compartilhamento para se obter um resultado adequado.

Figura 5- Níveis de Incerteza e Necessidade de Compartilhamento determinantes dos Modos de Trabalho



Fonte: Critchley e Casey, 1997

Os autores fazem uma distinção dos problemas em relação ao seu grau de incerteza, definem problema, como sendo aqueles nos quais não se sabe da existência de nenhuma resposta, e quebra-cabeças, aqueles cuja resposta existe, só precisa ser encontrada.

Desta maneira os autores identificam três modos de operar de um grupo de trabalho, conforme o grau de incerteza do problema e a necessidade de compartilhamento para sua resolução:

Modo da certeza não compartilhada: modo apropriado para quebra-cabeças de natureza técnica do trabalho cotidiano, no qual cada membro do grupo é relativamente competente em sua área. É ideal quando as questões de trabalho são independentes entre si. Citam uma atitude compatível com este modo de trabalho: ‘farei o possível para fazer a minha parte como se deve’ e uma atitude inadequada “o meu interesse em primeiro lugar”.

Modo de cooperação: é o modo apropriado para quebra-cabeças complexos que influem no trabalho de vários membros do grupo gerencial. Neste modo, os membros do grupo reconhecem as necessidades de dar-e-receber, cooperação, negociação e fornecimento de informações baseados na atitude de ‘precisa saber’. O compartilhamento fica restrito ao necessário e cada membro do grupo ainda está trabalhando a partir da segurança (certeza) de sua própria base profissional, reconhecendo as bases profissionais dos colegas.

Modo de incerteza compartilhada: é um modo raro, em parte porque é apropriado somente para problemas genuínos (tais como estratégia), nos quais ninguém sabe o que fazer, a incerteza impera e o completo compartilhamento entre os membros é a única saída, e em parte porque, ainda quando é efetivamente o modo apropriado, muitos grupos gerenciais jamais alcançam esse nível profissional. Os autores afirmam que a atitude dos membros para esse modo de operação deve ser:

“o bem do todo prepondera sobre os interesses pessoais de qualquer dos membros: inclusive os meus. Tenho uma responsabilidade igual à dos meus colegas pelo todo, e, nesse trabalho específico, não posso me amparar na minha especialidade porque, para esse problema que todos enfrentamos, minha experiência funcional é irrelevante.” (CRITCHLEY e CASEY, 1997, p. 404)

Esclarecem que a palavra compartilhar ganha seu real sentido, quando a experiência vivida é algo muito diferente de reagir a um problema em termos de conhecimento e experiência pessoal na função. Exemplificam o trabalho estratégico, não se limitando a ele, onde a equipe tem que reunir toda a sabedoria e experiência de cada um, para que haja qualidade e compromisso em suas decisões sobre os rumos futuro da organização. Assim, compartilhar “significa *expor completamente* suas incertezas, assumindo riscos inabituais ao ventilar sua própria visão subjetiva do mundo e lutar por construir algumas percepções comuns e possibilidades” (CRITCHLEY e CASEY, 1997, p. 400; grifo dos autores).

Os autores também afirmam que os grupos de trabalho não o fazem do mesmo modo o tempo todo, o grupo realmente eficaz é capaz de se movimentar de um modo ao outro conforme a exigência da tarefa.

Não menos importante é a análise que os autores fazem, agregando aos modos de operação dos grupos ou equipes, sobre os **processos** necessários e as **habilidades** requeridas ao trabalho.

O segundo diagrama que desenvolvem, Figura 6, a partir desta reflexão, exprime o cruzamento de dois eixos: de um lado os **modos de operação** (certeza não compartilhada; cooperação e incerteza compartilhada) e de outro os **processos usados no trabalho** (processos de tarefas com princípios sociais básicos; processos de tarefas predominantes e alguns processos de sentimentos; e processos de tarefa e de sentimentos com igual predominância). Para os autores, os processos sociais de civilidade são muito importantes para manter a sociabilidade de um grupo saudável, porém não concentrados no trabalho em si. Os processos de tarefa tratam da forma com que o trabalho é organizado e distribuído, que as idéias são geradas e compartilhadas e que as decisões são tomadas. Os processos de sentimentos referem-se aos sentimentos das pessoas, à maneira com que são tratadas, pelas próprias pessoas e pelos outros. No modo mais alto grau da incerteza compartilhada, “os sentimentos das pessoas fazem efetivamente *parte do trabalho* e tudo é incerteza, entusiasmo e confiança” (CRITCHLEY e CASEY,1997, p. 407; grifo dos autores).

Da interseção dos dois eixos citados resulta a variável final: as **habilidades interpessoais** necessárias à combinação de modos e processos de trabalho. Os autores citam que há claramente “uma ordem ascendente de habilidades, do nível mais baixo (embora não menos importante) de habilidades sociais de civilidade, para o nível mais alto possível das habilidades interpessoais necessárias na atmosfera rarefeita da mais elevada incerteza e do verdadeiro trabalho em equipe” (CRITCHLEY e CASEY,1997, p. 408). Eles complementam, que no modo intermediário (da interseção entre o modo de cooperação com os processos com predomínio de tarefas e alguns de sentimentos) é requisito básico de todos os gerentes uma sólida base de habilidades interpessoais diretas: empatia, cooperação, comunicação, capacidade de ouvir, capacidade de negociar e muitas mais. Acrescentam que passaram a acreditar como sendo esta a área de habilidades mais requerida ao ambiente de trabalho.

Figura 6 - Modos de Trabalho x Processos de Trabalho = Habilidades Interpessoais

Modos de trabalho	Incerteza Compartilhada	Barreira da Incerteza e do Compartilhamento	Elevadas Habilidades Interpessoais
	Cooperação		Habilidades de Cooperação, Negociação e Coordenação
	Certeza Não Compartilhada	Habilidades Sociais de Civilidade	
	Habilidades Interpessoais	Princípios Sociais Básicos	Os processos de tarefa predominam, havendo alguns processos de sentimentos
			Processos de tarefa e processos de sentimentos predominam igualmente
		Processos Usados no Trabalho	

Fonte: Critchley e Casey, 1997

Os autores analisam também o papel do líder na operação dos grupos. Consideram o papel do líder no modo de certeza compartilhada como quase prescindível. Afirmam que neste modo, o grupo pode ser muito melhor encaminhado por um líder informal. No modo de cooperação, eles afirmam que o papel do líder está bem estabelecido e é aquele que permite ao líder gerir os processos de tarefa em particular. Por fim, o papel do líder no modo de incerteza compartilhada é colocado pelos autores como de ‘catalisador’ do grupo, sendo-lhe requerido o mais alto grau de habilidades interpessoais.

Os autores concluem que muitos formadores de equipes desconhecem as áreas sombreadas proibidas e presumem romanticamente que qualquer progresso em direção a atitudes abertas, livre expressão de sentimentos e genuíno compartilhamento que ocorra em qualquer grupo gerencial é sempre benéfico. No entanto, fazem uma advertência, que para ser benéfico deve haver um equilíbrio muito delicado e deliberado entre o trabalho que o grupo decidiu fazer (qual o grau de incerteza envolvido) e o nível de compartilhamento e expressão de sentimentos que o grupo está preparado para ter na consecução daquele trabalho. Acrescentam, ainda, que somente se houver equilíbrio é que o grupo gerencial será capaz de

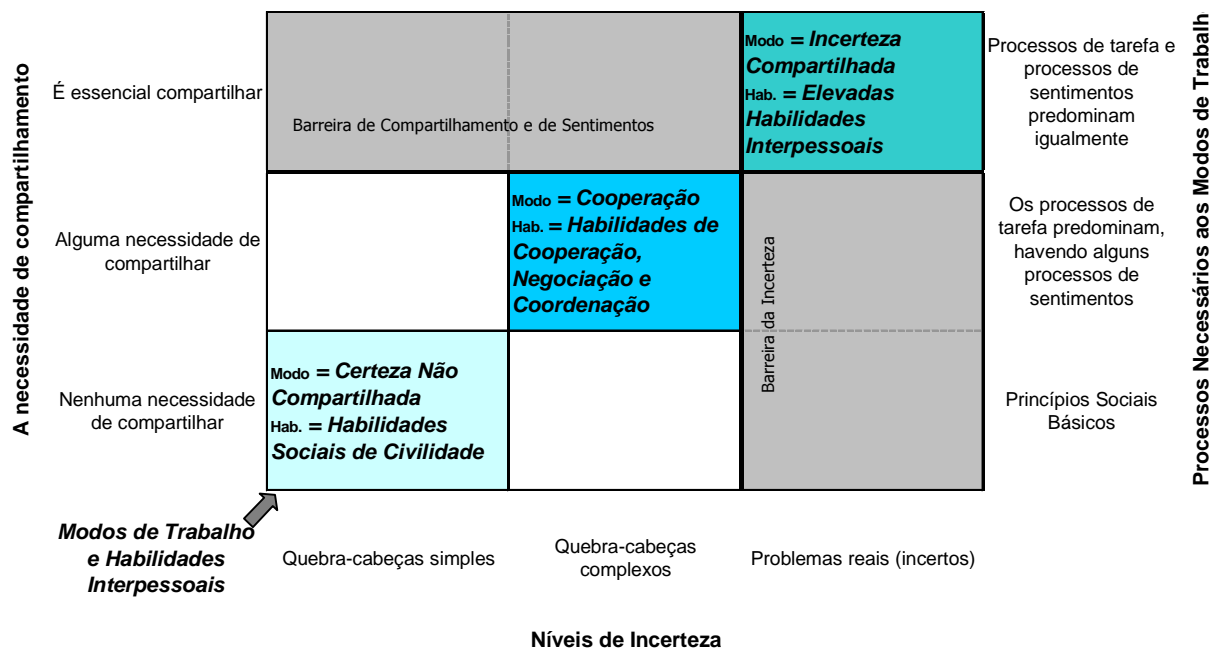
se movimentar com precisão até o topo dos diagramas e ter êxito na quebra simultânea de todas as barreiras, para só então, experimentar o verdadeiro trabalho em equipe.

Os autores ponderam ainda que se houver tentativas de quebrar apenas um das barreiras (tentar lidar com a incerteza sem compartilhar; compartilhar simplesmente pelo ato de compartilhar; ser aberto sem propósito), tais tentativas fracassarão, e isto tenderá a tornar as coisas ainda mais difíceis para o grupo gerencial.

Finalmente, os autores, sugerem que para criação de um grupo ou equipe que o idealizador **defina** claramente o papel e o propósito do grupo gerencial em questão, identificando a natureza das tarefas que seus membros precisam abordar como um grupo – quebra-cabeças complexos ou problemas reais – e depois considerar os modos apropriados de trabalho e as habilidades e processos que acompanham aqueles modos de trabalho.

Na Figura 7 apresenta-se uma proposta para união dos conceitos dos dois diagramas elaborados por Critchley e Casey.

Figura 7 - Composição dos Diagramas de Critchley e Casey



Fonte: Adaptação dos diagramas de Critchley e Casey

2.3 Tipos de Equipes

Para Moscovici (2003), o objetivo de desenvolvimento de uma equipe é incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. Segundo esta autora, desenvolver uma equipe “é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas”. Este processo todo implica em mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. “Um só evento não caracteriza um processo de desenvolvimento de equipe nem produz os resultados desejados, independente da denominação que receba” (Moscovici, 2003, p. 15)

Os diversos autores fazem referência e classificam diversos tipos de equipes. Percebe-se que na maioria das vezes os autores nominam as equipes em função dos objetivos que se pretende alcançar ou de acordo com seu funcionamento.

Boyett e Boyett (1999) fazem uma relação dos diversos tipos de equipes apresentados pelos teóricos: equipes de trabalho; interfuncionais; de resolução de problemas; de melhoria do desempenho; de processo; de integração; gerenciais; de projeto; de orientação; autodirigidas e semi-autônomas.

No entanto, para estes autores, apesar da diversidade de nomenclatura, existem três tipos básicos de equipes:

Equipes de trabalho: são formadas por pessoas que atuam na linha de frente das organizações, realizando a maioria das tarefas que agregam valor na organização. São as que projetam, fabricam, vendem, pesquisam e oferecem produtos aos clientes internos ou externos.

Equipes de melhoria: são as equipes que fazem recomendações de mudanças nas organizações sobre os processos ou tecnologia a fim de melhorar a qualidade, reduzir custos ou cumprir prazos de entrega de produtos e entrega dos serviços. Estas equipes são, freqüentemente, temporárias, com elementos recrutados nas equipes de trabalho.

Equipes de integração: são as equipes que garantem a coordenação dos trabalhos em toda a organização. Elas reúnem duas ou mais equipes de trabalho e/ou de melhoria interdependentes em torno de um objetivo comum, como um cliente, uma linha de produtos, uma tecnologia, um mercado ou um produto específico. São compostas normalmente por membros das equipes que estão sendo interligadas.

Percebe-se que esses autores classificam as equipes segundo sua forma de atuação e seus objetivos de trabalho na organização.

Parker *apud* Cruz (2002) classifica as equipes em três tipos, segundo seu modelo de funcionamento, estrutura e multidisciplinaridade:

Equipes funcionais – este é o tipo clássico de equipe da maioria dos organogramas de empresas, segundo o autor citado: um chefe e seus subordinados diretos. Os departamentos agrupam elementos com funções semelhantes, por exemplo: marketing, compras, produção.

Equipes interfuncionais – são constituídas por funcionários de diferentes áreas de trabalho e de diversos níveis hierárquicos, podendo ser amigos, colegas ou até estranhos, cujos esforços compartilhados são necessários para o atingimento do objetivo da empresa. O autor vê essas equipes como um meio eficaz de permitir que pessoas de diversas áreas, culturas e estilos troquem informações, solucionem problemas e coordenem projetos complexos. Podem ser permanentes ou temporárias, podendo incluir vendedores ou clientes, se necessário. As equipes interfuncionais, quando são autogerenciáveis para agir, produzem coisas ótimas, afirma o autor.

Equipes autogerenciáveis – essas equipes possuem autonomia para gerenciar todo um processo de trabalho, para implementar soluções e assumem responsabilidade pelos seus atos. São equipes dotadas de *empowerment*. Normalmente, possuem de 8 a 15 pessoas.

Goldbarg (1995) classifica as equipes quanto ao tipo de trabalho em:

Funcionais: onde todos os membros estão associados a uma mesma função dentro da empresa. São mais adequadas a trabalhos estritamente técnicos.

Multifuncionais: os membros são indivíduos com funções diversas. Pode ser constituída para melhorar um processo ou algum trabalho que se beneficie de conhecimentos complementares e diversos.

Este autor ainda classifica as equipes, quanto à duração do trabalho, em: Equipe Permanente e Equipe para Missão ou Tarefa.

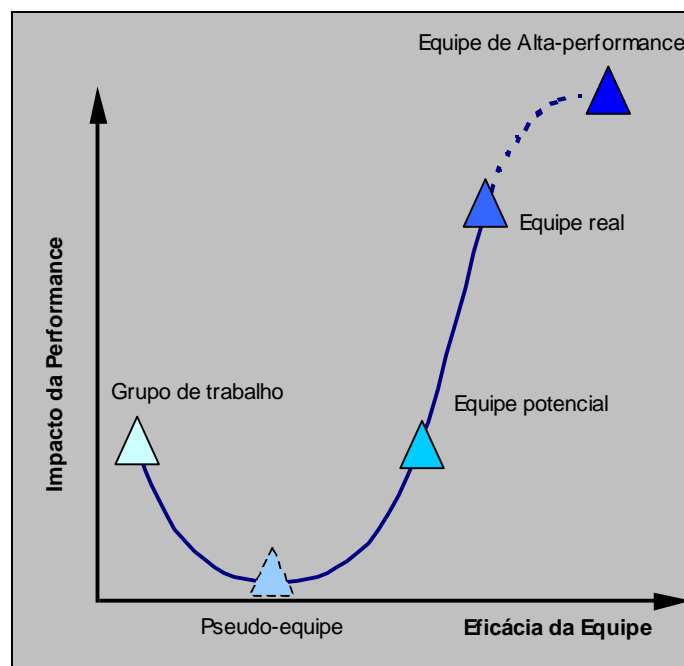
2.4 Fases e Evolução da Equipe

Ao fazer uma análise a respeito das equipes, seus objetivos, desenvolvimento e necessidades para que tenham alto desempenho, Tomelin (2001, p. 79) afirma que:

“O propósito de quem constitui uma equipe é que ela se transforme em uma unidade de alto desempenho. Na verdade, o que se busca é otimizar e maximizar os resultados desejáveis, mediante a criação de um espaço de produção coletiva com elevado nível de sinergia.”

A fim de demonstrar o processo de evolução de desempenho do grupo para equipe, Katzenbach & Smith (1994) sugerem a utilização da curva de performance de equipe. A curva apresentada na Figura 8 permite classificar os grupos de acordo com seu estágio de funcionamento e resultados de performance.

Figura 8 - Curva de Performance da Equipe



Fonte: Katzenback e Smith, 1994.

A curva de performance, segundo Katzenback e Smith (1994), visa ajudar na compreensão da escolha com que se defrontam os grupos e o que essas escolhas representam quanto aos riscos e ao potencial de performance envolvidos em cada uma delas.

Katzenback e Smith (1994) descrevem os diferentes estágios da curva: Grupo de trabalho, Pseudo-equipe, Equipe potencial, Equipe real e Equipe de elevado desempenho. Deve-se esclarecer que a denominação grupo de trabalho aqui utilizada tem o significado de equipe de um líder único, conforme explicado em Katzenback e Smith (2001a).

Grupo de trabalho – a interação é basicamente para trocar informações, para melhorar as práticas dos membros e para a tomada de decisões visando à melhoria do desempenho de cada um dentro de sua área de responsabilidade. Não existe propósito comum, metas de performance, ou produtos de trabalho conjunto verdadeiramente almejados e que exijam uma abordagem de equipe e nem responsabilidade mútua.

Pseudo-equipe – é um grupo para o qual poderia haver uma necessidade ou oportunidade de performance incremental, mas, ele não está voltado para a performance coletiva e nem está, realmente, procurando alcançá-la. A pseudo-equipe é a mais fraca no que se refere ao impacto de desempenho na empresa. Isto ocorre porque, apesar de se autodenominar equipe, suas interações priorizam o desempenho individual sem nenhuma contrapartida de benefício conjunto. Não está voltada para o desempenho coletivo. Não se interessa em estabelecer um propósito comum ou metas de desempenho. Nas pseudo-equipes, a soma do conjunto é inferior ao potencial das partes separadamente consideradas.

Equipe potencial – consiste de um grupo para o qual existe uma alta necessidade de performance incremental e procura, realmente, melhorar seu impacto de desempenho. No entanto, precisa maior clareza de propósito, de metas e de mais disciplina no estabelecimento de uma abordagem comum de trabalho. Contudo, ainda não apresenta senso de responsabilidade coletiva. Existe abundância de equipes potenciais nas empresas.

“Este grupo quer verdadeiramente produzir um trabalho conjunto. Contudo, os membros precisam de esclarecimento e orientação sobre sua finalidade, objetivos, produtos e/ou abordagem da tarefa. Devem, ainda, assumir um compromisso efetivo em relação ao resultado grupal” Moscovici (2003, p. 14)

Equipe real – consiste de um reduzido número de pessoas com conhecimentos complementares, igualmente compromissadas com propósito, metas e abordagem de trabalho

comuns, pelos quais permanecem responsáveis mutuamente. Essa equipe é considerada a unidade básica de desempenho.

“De todas as possíveis transições de grupo, a mudança de equipe potencial para real é a que traz o maior incremento ao desempenho. Uma equipe real compõem-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida. Além disso, os membros aprenderam a confiar uns nos outros e assumem plena responsabilidade por seu desempenho” Moscovici (2003, p. 14)

Equipe de alta performance – apresenta todas as características da equipe real e, além disso, tem seus integrantes comprometidos com o crescimento e o sucesso recíprocos. Este tipo de compromisso geralmente transcende a equipe. Os níveis de performance, aqui, são elevados e excedem as expectativas, servindo de modelo para as equipes reais e potenciais.

“Este grupo atende a todos os requisitos de uma equipe real e mais ainda: os seus membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros. Esse tipo de equipe significativamente supera o desempenho de outras equipes e consegue resultados muito além das expectativas. Serve também como excelente modelo e *benchmark* para equipes potenciais e reais. Entretanto, é raro alcançar-se esse estágio superior.” Moscovici (2003, p. 14)

Além desta visão de escolha de estágios e performance, vários autores fazem referência às fases pelas quais uma equipe pode passar ao longo do seu amadurecimento.

Goldbarg (1995), ao referir-se ao amadurecimento das equipes, afirma que apesar das peculiaridades e diferenças de cada equipe, todas elas têm um ciclo de vida semelhante. Ele afirma que este ciclo de vida é composto pelas fases: Estruturação, Adaptação e Qualificação, Execução e Conclusão. A cada uma delas, o autor atribui as seguintes características:

Estruturação: é a fase em que as pessoas são escolhidas e passam a ter um relacionamento comum. Caracterizada internamente como uma etapa de conhecimento mútuo e pela definição dos objetivos do grupo.

Adaptação e qualificação: é uma etapa de transição. Corresponde à definição da função de relacionamento e início dos trabalhos. Nela, os componentes já se mostram de maneira mais autêntica e as pressões do trabalho podem fazê-los mostrar impaciência, confusão, resistência, competição e outros problemas de interação, que podem ocorrer pelo

ajuste das necessidades individuais às da equipe. As tarefas estão associadas à definição final de responsabilidades, regras operacionais, metas e padrões de mensuração de resultados. Ao final da fase, a equipe opera com razoável potencial.

Execução: essa é a fase em que as ações realmente ocorrem. As habilidades são utilizadas com o foco no cumprimento da missão. A equipe atua sobre os problemas de maneira harmônica e coordenada, os membros contribuem. As pressões são compartilhadas e os membros se apóiam mutuamente em suas tarefas. As tarefas da etapa correspondem às atividades de coordenação de execução, mensuração de resultados e ações corretivas. Nesta fase, a equipe deve alcançar sua máxima sinergia.

Conclusão: é a fase em que se concluem os trabalhos, uma vez que a equipe tenha cumprido sua missão. Pode ocorrer, também, caso haja mudança substancial de pessoas ou da missão da equipe.

Robbins e Finley (1997) fazem referência ao trabalho do psicólogo B. W. Tuckman, que já na década de 70 identificou quatro estágios no desenvolvimento de equipes. Os autores afirmam que as equipes bem sucedidas invariavelmente passam por todas elas, que são: Fase de Formação, Fase de Tormenta, Fase de Aquiescência e Fase de Realização. Essas fases são descritas pelos autores da seguinte maneira:

Fase da Formação: nesta fase as pessoas estão aprendendo a lidar umas com as outras e pouco trabalho é realizado. As primeiras impressões são formadas e fixadas. Os integrantes preocupam-se em procurar entender qual papel lhes será exigido, quem lidera, começam a se conhecer entre si, avaliam níveis de confiança, querem descobrir quem são os membros. A tarefa mais importante da equipe é de se orientar para si mesma. Nesse momento, o líder deve fornecer diretivas à equipe.

Algumas perguntas que um grupo em Formação deve se fazer, para prosseguir com menos dificuldades, são apresentadas pelos autores Robbins e Finley (1997, p. 208):

“Por que me pediram para participar desta equipe?

De quem foi a idéia da formação desta equipe?

Por que fomos agrupados?

Quem são os outros membros e quais são suas qualificações?

Como vou saber em que eles são bons, e também fazer-los saber acerca de minhas capacidades e características?

Qual deve ser o tamanho da equipe para que possa cumprir rapidamente a sua meta?

Fazer parte da equipe deveria ser voluntário ou é obrigatório?

Como e quando vamos trazer os recursos necessários para a equipe e como vamos nos livrar deles quando não forem mais necessários?"

Fase de Tormenta: é uma fase de testes e de negociações das condições para a equipe trabalhar junta, uma prova de fogo. Nela são analisados e depurados os conflitos de grupo, as emoções individuais e as mudanças. Robbins e Finley (1997, p. 211) afirmam que “o melhor que se pode dizer dela é que ela é necessária e remove o indesejável”. A liderança é fundamental para explicar limites, oferecer sugestões, manter a ordem e evitar que a equipe se desgaste indefinidamente. A tarefa do líder vai além de apenas dirigir, deve ajudar com sugestões e explicar como se atingir os objetivos. Deve ajudar, sem interferir. No entanto, precisa impor limites caso ataques pessoais, atribuições de culpa e referências pejorativas comecem a eclodir. Estes são como veneno não apenas para o indivíduo atingido, mas, também para o senso de confiança necessário à equipe funcionar. Os autores afirmam que esta tarefa é crítica, pois na fase da Tormenta é onde as mais importantes dimensões da equipe são delineadas: suas metas, seus papéis, seus relacionamentos, a identificação de prováveis barreiras e os mecanismos de apoio de infra-estrutura necessários para sustentar a saúde da equipe a longo prazo.

Esta fase também tem algumas perguntas que se respondidas na fase inicial da Tormenta minimizarão as dificuldades de um processo necessariamente dificultoso (1997, p. 212):

“O que se espera que consigamos como equipe? Quais os nossos papéis e responsabilidades e como eles se relacionam com a realização da meta?

De quem cada um de nós precisa obter informações e para quem nossas informações têm de ir a fim de se completar nossa meta? Onde estão nossas conexões com o mundo exterior? ...

Quem está no comando? Isso vai mudar todos os dias, de uma fase do projeto para a outra? Como vamos nos adaptar a cada mudança de liderança? ...

O que acontecerá quando brigarmos? Como resolveremos desacordos acerca de metas e de procedimentos? ...

Que pontos fortes cada um de nós trará para apoiar a realização de nossa meta? Como podemos focalizar nossos pontos fortes para influenciar atividades fora de nossa própria equipe?

Como nos tornaremos mais acessíveis uns aos outros a fim de concluir nossas metas em tempo apropriado?

Onde (ou quem) são os apoios da equipe? Onde (ou quem) são nossos detratores e fontes de tropeços?"

Os autores usam uma metáfora para ilustrar a fase da Tormenta dizendo que “ela é como a combustão interna. Se você coloca uma colher de chá de gasolina na calçada, ela rapidamente se evapora, mais ou menos sem dano algum para ninguém. Entretanto, comprimida em um cilindro de um motor, suas partículas vaporizadas começam a se chocar entre si ... Uma explosão controlada ocorre dentro do cilindro e isso faz mover um veículo muitos milhares de vezes mais pesado e maior do que a colher de chá” (1997, p. 216). Afirmam ainda que quando isso acontece a Tormenta terá se dissipado. Os papéis se tornam claros, um estilo de equipe começa a se materializar e a calma volta existir para todos.

Fase da Aquiescência: Nesta fase, os membros chegam a um alinhamento e aceitação de papéis na equipe. As arestas restantes do conflito começam a ceder. Os indivíduos cedem, reconhecem pontos fracos e pedem ajuda das pessoas. A necessidade das pessoas de avaliar seus domínios sobre o grupo diminui na medida em que aumenta a intimidade do grupo. “À medida que o grupo se torna menos ameaçador, os membros individuais se tornam menos ameaçadores ao grupo” (1997, p. 217). Os membros da equipe se tornam mais dóceis e esta consegue ganhar foco e unanimidade. Os pontos fracos são transformados em pontos fortes e as informações são livremente compartilhadas. A liderança formal começa a se desvanecer. Pela primeira vez o grupo é uma equipe de verdade.

Fase da Realização: segundo o autor, não há nenhuma garantia de que a equipe consiga atingir esta fase. Avalia que há muitas equipes que nunca emergem da fase da Tormenta. Esta fase não significa ser viciado em trabalho. Segundo o autor, é quase o contrário, porque é a admissão por cada membro da equipe de que ele não pode fazer o trabalho sozinho. *Workaholics* trabalham até nos fins de semana, julgam-se indispensáveis e, de certa maneira, que outros não tem tanta competência para fazer o trabalho. Na fase da realização, sabe-se o valor real de todos com quem se trabalha. Trata-se, também, de estar em contato com as necessidades e requisitos individuais e estes alinhados às metas e objetivos da empresa, assegurando o compromisso das pessoas e progresso da equipe.

Este período é de grande crescimento pessoal entre os membros da equipe. Com o compartilhamento de experiências, sentimentos e idéias de outros membros da equipe advém um novo nível de consciência – o sentido de se saber onde estão os demais membros da equipe, um sentido de uma forte lealdade mesmo para com os membros com os quais possa não se ter muita afinidade e uma boa disposição para achar um maneira para contornar

qualquer desafio que surja. Os conflitos existem, mas são colocados a mesa, desacordos são confrontados, discutidos, considerados e resolvidos. Adentra-se na dimensão da comunicação menos pretensiosa e menos medrosa. O que antes parecia destrutivo, parece ser saudável e positivo; resolvida a discussão os membros voltam a trabalhar juntos. Quando esta fase é atingida, os níveis ótimos de resultado são finalmente alcançados – produtividade, qualidade, tomada de decisões e relacionamento interpessoal. Os membros já desenvolveram grande intimidade, eles buscam se ajudar mutuamente e assegurar que cada um tenha sucesso com a ajuda mútua. É uma competição sadia e a atmosfera é de entusiasmo e de “espírito aberto”.

Boyett e Boyett (1999, p. 171-174) advertem que, segundo diversos autores, é previsto que o desempenho da maioria das equipes passa, primeiramente, por um declínio, após a fase inicial, e que as coisas pioram bastante antes de melhorar. Segundo esses autores o desenvolvimento das equipes também ocorre em quatro fases previsíveis, que são descritas a seguir: Fase de Formação, Fase da Confusão, Fase da Normatização e Fase do Desempenho.

Fase da Formação: é a fase que ocorre ao ser constituído um novo grupo, independentemente de os participantes se conhecerem previamente, ou não. É nesse momento que são estabelecidas as bases da relação de confiança entre os membros.

É comum as pessoas sentirem grande ansiedade, insegurança e confusão. Se, sob um aspecto, sentem-se prestigiadas por terem sido escolhidas (foram percebidas e destacadas), por outro, surgem muitas dúvidas, tais como: o que se espera de mim? Como são os colegas? Será que irei me adaptar? Serpa que conseguirei atender às expectativas? Quais são as regras?

Basicamente, trata-se de um período de exploração. É um reconhecimento do terreno. Todos estão avaliando os outros e procurando se situar, em termos de habilidade e atitudes, buscando fazerem-se aceitos e respeitados como membros da equipe.

Peter R. Scholtes, citado em Boyett e Boyett (1999), faz sugestões à coordenação para auxiliar as equipes a atravessarem as diferentes fases. Nesta fase, ele sugere que a liderança da equipe deve se preocupar em:

- Ajudar os membros a se conhecerem melhor;
- Oferecer à equipe direção e propósitos claros;

- Envolver os membros no desenvolvimento de planos, esclarecimento de funções e definição de formas e regras que passarão a reger o convívio da equipe;
- Fornecer as informações necessárias para que a equipe comece a trabalhar.

Fase da Confusão: esta fase se apresenta bastante conturbada. Há um sentimento generalizado de que o trabalho não progride. As pessoas ficam impacientes e ansiosas, querendo melhorar a produtividade, mas não sabem como seguir em frente. Frequentemente ficam frustrados e zangados consigo mesmos e com os outros membros da equipe. São bastante comuns situações de confronto, atribuição de culpas e comportamentos defensivos, é um período de desunião, tensão e hostilidade. Surgem disputas pela liderança e com isto é freqüente a formação de subgrupos, conflitos entre facções opostas que competem por controlar ou influenciar o grupo. A equipe luta para identificar sua missão, sua meta, o papel de cada membro da equipe e para acordar as regras sobre como se desenvolverão os trabalhos, mas enfrenta dificuldades de comunicação. A produtividade tende a ser baixa e a equipe passa por sua fase mais difícil.

O líder deve se preocupar em:

- Resolver os problemas de poder e autoridade. Por exemplo, não deixar que o poder de uma pessoa abafe ou exclua as contribuições de outras;
- Desenvolver e implementar acordos sobre como são tomadas as decisões e quem as toma;
- Adaptar o papel de liderança de modo a permitir que a equipe se torne mais independente. Estimular os membros da equipe a assumir mais responsabilidades.

Fase da Normatização: as pessoas param de tentar chamar a atenção e percebem que estão no mesmo barco. São estabelecidas normas básicas para o trabalho em conjunto. Surge, cada vez mais, o sentimento de pertencer ao grupo. Aos poucos se desenvolvem até sentimentos de afetividade. As pessoas começam a cooperar mais que competir. Após a fase de confusão, a equipe torna-se mais tranqüila e em alguns casos até demais, passando da luta ao extremo oposto. A maior preocupação se concentra em manter os relacionamentos; com

isto há menos interesse em gerar resultados tangíveis do que em manter a paz. A produtividade continua baixa, pois os resultados concretos são poucos.

O líder deve se preocupar em:

- Utilizar inteiramente as habilidades, o conhecimento e a experiência dos membros da equipe;
- Estimular e reconhecer o respeito mútuo entre os membros da equipe;
- Estimular os membros a se empenharem no trabalho e trabalhar de forma cooperativa.

Fase do Desempenho: nesta fase ocorre, finalmente, uma transformação. As pessoas chegam a um consenso sobre qual a identidade e missão da equipe e o que dela se espera. A equipe desenvolve e começa a utilizar processos e procedimentos estruturados para se comunicar, resolver conflitos e relacionar-se com o resto da organização. As pessoas compartilham informações e pontos de vista de forma livre e construtiva. O conflito é tratado de maneira construtiva e leva à descoberta de soluções criativas para os problemas relacionados com o trabalho. A equipe começa a desenvolver um forte orgulho por suas conquistas e, finalmente, o trabalho é realizado.

O líder deve se preocupar em:

- Atualizar os métodos e procedimentos da equipe para sustentar a cooperação;
- Ajudar a equipe a entender como gerenciar a mudança;
- Representar e defender a equipe junto a outros grupos e indivíduos;
- Monitorar o progresso do trabalho e comemorar as conquistas.

Os autores comentam que o tempo de passagem da fase de confusão à fase de desempenho pode levar de algumas semanas a muitos meses, até anos. Scholtes *apud* Boyett e Boyett (1999) descreve o processo como uma montanha-russa, com altos e baixos, onde cada equipe é diferente, o progresso nunca é livre de obstáculos e as mudanças de humor da equipe normalmente são imprevisíveis.

2.5 Transição no papel da liderança nas fases das equipes

Boyett e Boyett (1999), baseados no trabalho de diversos autores, afirmam que a transição da supervisão tradicional para a liderança de equipes deve ser realizada em etapas. São apresentadas, então, quatro etapas em relação à maturidade da equipe e ao papel e mudanças necessárias à liderança em cada uma delas.

Liderança na Equipe Inicial – As equipes de trabalho interfuncionais são criadas, mas, a liderança formal é mantida como na estrutura convencional. O líder está presente nas atividades cotidianas, mas, já se preparam os membros da equipe para que gradativamente comecem a compartilhar parte da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da equipe. Os membros da equipe passam a resolver seus próprios problemas e o líder/supervisor tem o papel de ensinar e treinar os funcionários, ajudando no que for preciso.

Boyett e Boyett (1999) baseiam-se em Jon Katzenbach e Douglas Smith ao se referirem ao papel do líder nesta fase inicial e afirmam que se espera que os líderes/supervisores de equipes assumam as responsabilidades de:

- Ajudar a equipe a moldar seus próprios propósitos, metas e abordagens comuns – espera-se que eles possam esclarecer e comprometer-se com uma missão, metas e abordagens. Nesta etapa, os líderes mantêm um delicado equilíbrio entre proporcionar aos membros da equipe orientação e oferecer conselhos mais diretos;
- Desenvolver compromisso e confiança na equipe – o líder desempenha esse papel ao proporcionar grande quantidade de feedback e reforços positivos aos membros da equipe;
- Fortalecer o *mix* e o nível de habilidades da equipe – o líder deve estimular os membros a correrem riscos, aprender, crescer e assumir novas responsabilidades e papéis. O líder deve estar atento ao desenvolvimento de habilidades que a equipe precisará para passar às próximas etapas de seu desenvolvimento;

- Gerenciar relacionamentos externos e eliminar obstáculos ao desenvolvimento da equipe – o líder deve interceder em nome da equipe, para vencer obstáculos e obter recursos necessários;
- Criar oportunidades para que os membros da equipe se superem – incentivar o crescimento dos membros da equipe, propiciando o desenvolvimento de habilidades e garantindo o crédito por suas realizações;
- Trabalhar de verdade – o líder deve ter a mesma carga de trabalho da equipe.

Liderança na Equipe de Transição – Nesta fase, o papel do líder é principalmente o de coordenar, ao invés de supervisionar, à medida que os membros da equipe começam a assumir maior responsabilidade pela gestão das operações cotidianas da equipe.

Para Boyett e Boyett (1999), o líder é um coordenador que passa a maior parte do tempo buscando recursos para a equipe e administrando relacionamento com grupos externos, ele também gerencia o grupo coordenando habilidades e atividades individuais. A equipe assume gradativamente tarefas específicas de busca de informações, resolução de conflitos em grupos, tomada de decisões sem o supervisor e atitudes para modificar políticas, procedimentos e métodos para a execução das atividades cotidianas.

Liderança na Equipe Experiente – Nesta fase, os membros da equipe tornam-se responsáveis pelo desenvolvimento das atividades e pelas decisões do dia-a-dia, tendo em vista que, anteriormente, já demonstraram capacidade para tal, assim, o líder se afasta. As equipes são, em sua maioria, autogeridas, os membros tomam decisões por consenso e são inteiramente responsáveis pelo desempenho da equipe. Desta maneira, o líder não toma mais conhecimento direto das atividades ou problemas rotineiros ou das decisões tomadas. O líder/coordenador tem responsabilidade sobre várias equipes, procedendo à avaliação de desempenho, dando feedback, angariando recursos e mediando a equipe junto a outras equipes e a clientes externos.

Liderança na Equipe Madura – Neste momento, a equipe já é inteiramente responsável pelo seu próprio trabalho e o líder praticamente desaparece. Os membros da equipe definem seus papéis, suas responsabilidades, solicitando ajuda quando necessário, e

tomam as decisões relativas a problemas técnicos ou de outra natureza. O coordenador antes da equipe é agora um recurso à disposição de várias equipes, que o utilizam quando precisam.

O tempo para uma equipe percorrer essas etapas e realizar a transição da liderança vai depender de diversos fatores, conforme observado por Susan Mohrman, citada em Boyett e Boyett (1999):

Grau de interdependência dos membros da equipe – se a interdependência dos membros for muito alta ou crítica, para realização das tarefas, talvez seja necessária a intervenção de um líder formalmente instituído para gerenciar o envolvimento das pessoas nas decisões mais importantes. Caso contrário, provavelmente, eles consigam lidar com a coordenação dos trabalhos.

Tamanho da equipe – quanto maior o tamanho da equipe, maior a complexidade quanto a pontos de vista, interações e decisões, sendo mais provável a necessidade da presença do líder formal.

Diversidade funcional de disciplina dos membros – quanto maior o número de disciplinas envolvidas no trabalho, maior o número de pontos de vistas a serem considerados, portanto, maior a probabilidade de se necessitar da ajuda de líderes, ou ‘tradutores’, formais no processo.

Grau de auto-suficiência da equipe – o grau de auto-suficiência da equipe, em termos de recursos como pessoas e equipamentos, afeta diretamente o processamento das informações. Caso a equipe não seja auto-suficiente, se houver interdependência com relação a outras equipes ou indivíduos, pode ser preciso recorrer aos líderes de equipes para tratar de questões de gestão de fronteiras.

Volume de mudança – um número elevado de mudanças, incluindo dificuldades técnicas previstas, mudanças estratégicas ou perturbações de qualquer natureza podem sobrecarregar a equipe pelas decisões que precisa tomar. Nestes casos, faz-se necessária uma liderança capaz de levar informações cruciais à equipe, habilitando-a a agir rápida e eficazmente às mudanças.

Experiência e habilidade técnica – quanto menor a experiência e habilidade técnica dos membros da equipe, maior a necessidade do líder formal para fornecer orientação técnica.

Tempo de vida da equipe – caso o projeto seja de curta duração, e os membros da equipe nunca participaram de uma equipe funcional autogerida, não faz sentido desperdiçar tempo e recurso para desenvolver inteiramente a equipe até a etapa de equipe madura. É mais adequado a equipe trabalhar com um líder formal que coordene as tarefas, cronogramas, facilite reuniões e o relacionamento com outras equipes.

2.6 Vantagens e demandas das equipes eficazes

Ao tratar do tema equipes, alguns autores apontam as vantagens e benefícios que as equipes podem trazer as organizações. Abaixo estão apontadas algumas observações.

Boyett e Boyett (1999, p. 155) citam Glenn M. Parker, 1995, ao enumerar as várias vantagens que as equipes interfuncionais podem proporcionar às organizações que as implementam:

Velocidade – As equipes interfuncionais reduzem o tempo necessário para a realização dos trabalhos, especialmente no processo de desenvolvimento de produtos.

Complexidade – melhoram a capacidade da organização de resolver problemas complexos, pois reúnem pessoas com uma ampla variedade de habilidades e orientações.

Criatividade – Reunindo pessoas com experiências e formações variadas, as equipes interfuncionais aumentam a capacidade criativa de uma organização.

Aprendizado organizacional – Os membros de uma equipe interfuncional têm mais facilidade de desenvolver novas habilidades técnicas e profissionais, aprender mais sobre outras disciplinas e aprender a trabalhar com pessoas com estilos e formações culturais diferentes.

Único ponto de contato – A equipe interfuncional promove o trabalho em equipe mais eficaz, identificando um local como fonte de informações e decisões sobre um projeto ou cliente.

Robbins e Finley (1997) também apontam e resumem as vantagens atribuídas às equipes. Para esses autores, as equipes:

- Aumentam a produtividade;

- Melhoram a comunicação;
- Realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer;
- Fazem melhor uso dos recursos;
- São mais criativas e eficientes na resolução de problemas;
- Podem contribuir com decisões de alta qualidade;
- Podem contribuir com melhores produtos e serviços;
- Aprimoram processos;
- Diferenciam enquanto integram.

Para Katzenback e Smith (1994, p. 8) “equipes e performance são uma combinação imbatível”. Estes autores defendem a idéia que as equipes podem apresentar alta performance e, através delas, também as organizações. Apesar das evidenciadas vantagens das equipes, alguns autores citam condições e elementos necessários para que as mesmas se desenvolvam ou evoluam de maneira a alcançar os objetivos desejados.

Mussnug e Hughey (1997) definem alguns pontos essenciais nas atitudes da organização para criar um ambiente favorável ao desempenho das equipes eficazes. Para tanto, afirmam que é preciso dar aos membros da equipe:

- Oportunidades para desempenhar verdadeiramente, ou seja, contribuir significativamente usando seus pontos fortes e *insights* individuais;
- Oportunidade de resolver problemas reais e não ‘simbólicos’ em um ambiente que valorize seu julgamento;
- Apoio contínuo da alta direção ou gerência da empresa;
- Treinamento contínuo a todas as pessoas ligadas ao programa da equipe, que, segundo os autores, é uma tarefa sem fim.

Para esses autores, fazer uma mudança de cultura corporativa tão complexa como a introdução da abordagem por equipes requer substancial premeditação, planejamento cuidadoso e execução sistemática e gradual. Isto requer extensiva e contínua comunicação, além de persistente monitoramento das reações e sentimentos dos membros. Para eles “A mentalidade da solução rápida simplesmente não funciona onde equipes estão envolvidas” (MUSSNUG e HUGHEY, 1997, p. 19). Complementa que uma implementação gradual é muito importante, por mais difícil que seja a gerência reduzir o ritmo num passo razoável. Ainda, com respeito à abordagem de equipes, paciência, especialmente no começo, é uma virtude. Ao abordar o gerenciamento, os autores comentam que flexibilidade é imperativo quando se trabalha em uma arquitetura de equipes e que “o que realmente se precisa é de gerentes com uma abordagem de bom senso para ambas pessoas e produtividade” (MUSSNUG e HUGHEY, 1997, p. 24)

Para Mussnug e Hughey (1997) a melhor maneira de se implementar equipes é desenvolvendo um plano de implementação pragmático e realístico, que deve conter o que será requerido das equipes fazerem, o objetivo pelo o qual lhe é atribuída responsabilidade e os vários estágios do processo. O plano ainda deve incluir, os resultados esperados da equipe, como o sucesso será medido, quais responsabilidades serão delegadas à equipe, quais recursos serão colocados a sua disposição, quem monitorará o progresso da equipe e quais retornos serão oferecidos, se houver. Eles complementam que são questões de respostas complexas, mas, que o sucesso da abordagem de equipe depende de seu total esclarecimento.

Consoante com estas idéias, Critchley e Casey (1997, p.398) afirmam que uma equipe em bom funcionamento é consequência de um ambiente em que:

- As pessoas se preocupam umas com as outras;
- As pessoas comunicam-se de maneira aberta e franca;
- Há um elevado nível de confiança mútua;
- As decisões são discutidas e tomadas por consenso;
- Existe um forte comprometimento com a equipe;
- Enfrentam-se e resolvem-se conflitos;

- As pessoas estão realmente prontas a escutar idéias e impressões;
- Os sentimentos são manifestados livremente;
- As questões relativas a processos (tarefas e sentimentos) são discutidas.

Para Mussnug e Hughey (1997, p. 25), a eficácia das equipes ocorre quando os funcionários acreditam que a iniciativa de equipe é real e que a gerência encara de maneira séria a manutenção e utilização da equipe. Para eles, “a eficácia das equipes está onde as mudanças de comportamento e atitudes começam acontecer e a cultura organizacional começa a se transformar em um ambiente de apoio e criação onde todos sentem que suas contribuições são apreciadas, desejadas e absolutamente essenciais para o futuro da companhia”.

Parker *apud* Cruz (2002) ao abordar a eficiência das equipes o faz de maneira mais abrangente, citando vários atributos necessários:

Uma liderança eficaz – “Ele não pode controlar ou gerenciar as pessoas da equipe, ele tem que liderá-las” (Parker, 1995, p.57). O líder deve ter habilidades para controlar os recursos da equipe e é responsável por dar uma direção à mesma. É muito importante às equipes o estabelecimento de metas e objetivos claros, especialmente para as interfuncionais. Ele deve ser também capaz de utilizar as metas para resolver conflitos entre os membros. Ainda, deve estar disposto a assumir certo grau de responsabilidade pelo progresso da equipe.

Autoridade – este é um dos aspectos mais importantes das equipes eficazes. As equipes dotadas de autoridade exercem controle sobre suas tarefas e seus processos, implementam soluções e assumem responsabilidade total pelos seus resultados. Estas são as equipes autogerenciáveis. Para Parker, a autoridade da equipe, o *empowerment*, é algo que nasce da própria equipe e ocorre com o tempo. Segundo ele, uma equipe pode levar até dezoito meses para alcançá-lo. Afirma que as equipes autogerenciáveis não esperam a aprovação da alta administração para agir, elas se antecipam para realizar o que querem. Neste caso, a equipe enfoca a tomada de decisão e não espera que alguém tome a iniciativa por ela. Para Parker, o aspecto fundamental para as equipes serem dotadas de *empowerment*, é terem visão clara dos seus objetivos.

Tamanho da equipe - O número de elementos varia de acordo com o autor. Para Parker, uma equipe interfuncional não deve ter mais que dez membros. Apesar de depender do objetivo específico da equipe, alguns autores concordam que uma equipe eficaz não pode ser muito grande.

Avaliação de desempenho e Recompensa – Novas formas de avaliação de desempenho e recompensa estão sendo desenvolvidas em empresas que trabalham com equipes interfuncionais, tais que não premiem apenas o desempenho individual, mas, o trabalho em equipe. Cada vez mais os mecanismos de avaliação estão focando o desempenho dos membros de equipe como o compartilhamento de informações com os outros, a competência para resolver conflitos e a capacidade para incentivar e colaborar com o trabalho em equipe. Algumas formas de recompensas do trabalho em equipe abordadas por Parker são: a participação nos lucros, a remuneração baseada no reconhecimento, sistemas de incentivo às equipes, entre outros.

Dinâmica Interpessoal – as equipes interfuncionais oferecem estimulante oportunidade de troca de conhecimento e informações. Este tipo de trabalho oferece aos seus membros a oportunidade de aprender com pessoas diferentes. Além disso, à medida que conhecem melhor os valores e necessidades dos outros, aprendem a interagir eficazmente com eles.

Apoio Administrativo – de acordo com Parker, a falta de apoio da alta administração ou da administração intermediária é uma barreira fatal ao sucesso das equipes interfuncionais. Para ele, é fundamental que a administração da empresa propague abertamente a sua intenção de utilizar o trabalho das equipes interfuncionais, como estratégia para o alcance da maior qualidade, e tal intenção deve aparecer em todo tipo de comunicação oral e escrita.

Conforme já observado por Katzenback e Smith (1994), as equipes não são a solução para todos os problemas e nem melhorarão os resultados de todos os grupos. No entanto, para eles, as equipes normalmente superam a performance de grupos e indivíduos e representam uma das melhores formas de se apoiar as mudanças que se fazem necessárias para que as organizações passem a apresentar alta performance.

2.7 Obstáculos, Dificuldades e Conflitos nas Equipes

Fela Moscovici (2003) afirma que em uma equipe nem tudo acontece de maneira agradável ou perfeita:

“...em nosso contexto, os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo” (2003, p.6).

Ela continua afirmando que a trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, uma vez que nenhum grupo está livre deles, que as mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento são decorrentes do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos e, ainda, que cada resolução, satisfatória ou não, caracteriza uma nova etapa na história do grupo. A autora adverte para a tendência de se atribuir uma conotação negativa ao conflito, relacionando-o a combate, briga, violência, guerra, destruição. Quanto a este aspecto, ela considera que:

“O conflito, em si, não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade (*timing*) e do modo como ele é enfrentado e administrado.” (MOSCOVICI, 2003, p.6).

A autora afirma que o conflito possui numerosas funções positivas, uma vez que ele “Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais” (Moscovici, 2003, p.6).

Moscovici indica também os aspectos negativos da passividade ao afirmar que a concordância permanente em grupo pode ser bastante agradável, no entanto, constitui-se em um fator de estagnação do sistema (morfoestase). Por outro lado, considera que o desequilíbrio da controvérsia pode provocar crises que possibilitam mudanças significativas para o desenvolvimento pessoal, grupal e social (morfogênese).

A autora também indica soluções ao apontar as maneiras de lidar com conflitos:

“Há muitas maneiras de lidar com os inevitáveis conflitos, desde a simples negação até a resolução adequada. O primeiro passo em admitir que existe um conflito é que é preciso enfrentá-lo. O reconhecimento da existência do

conflito predispõe as pessoas a agir, ao invés de imitar a estratégia de negação, semelhante ao comportamento do avestruz, que esconde a cabeça na areia para não ver – e enfrentar – a difícil ou desagradável realidade” (MOSCOVICI, 2003, p.7).

Moscovici identifica dois conjuntos de táticas para lidar com conflitos: as de luta/ fuga e as de diálogo. Como tática de luta existe a competição e como táticas de fuga existem a repressão e a evasão.

A tática da competição implica em reconhecimento do conflito e engajamento na luta aberta contra o adversário. Em geral, a competição declarada e honesta tem componentes saudios, no entanto, pode deixar seqüelas incontornáveis entre os envolvidos. O relacionamento pode se deteriorar a ponto de atrapalhar todo o desenvolvimento do trabalho em equipe.

A tática de repressão consiste no uso do poder para aniquilação do conflito. Obtém-se a eliminação dos sintomas, não do conflito. O conflito, desta maneira, permanece de forma latente, podendo voltar a se manifestar de forma ainda mais violenta. Reprimido, drena muita energia que poderia ser canalizada para fins produtivos e há grande desgaste emocional das partes. Sob repressão, o conflito parece ter sido extinto. No entanto, apenas sua exteriorização foi contida, mantém-se as opiniões, as causas, a motivação profunda, as atitudes e sentimentos antagônicos continuam presentes e, possivelmente, crescentes.

A tática da evasão abranda emoções sem enfrentar ou lidar com o conflito. Caracterizada por manobras de escape ao enfrentamento real da discórdia como evitar interação, convívio e comunicação. É quase um uma maneira de resguardo do relacionamento. No entanto, a autora questiona e adverte para o custo desta tática, que a longo prazo é ineficiente, e, ainda, que pode causar uma ampliação ou cronificação da fuga psicológica através de mecanismos neuróticos e, eventualmente, psicóticos. Em resumo, ela afirma:

“A competição acirra os ânimos e pode lesar as relações interpessoais futuras, na difícil conciliação entre vencedores e vencidos. A supressão remove temporariamente sintomas, sem alcançar e trabalhar os conteúdos do conflito. A evasão posterga a necessidade de lidar de imediato como conflito.” (MOSCOVICI, 2003, p. 9)

Para Fela Moscovici (2003, p. 9), “Um grupo que se desenvolve para funcionar como equipe aprende a utilizar outras modalidades de administração de conflitos chamadas táticas de diálogo”.

As táticas de diálogo incluem apaziguamento, negociação, confrontação e resolução de problemas.

A autora expõe que o apaziguamento pressupõe a ajuda de outra pessoa na administração do conflito. Após a oportunidade do desabafo das partes, o apaziguamento propicia o encaminhamento da situação de conflito para uma negociação entre as partes envolvidas.

A tática de negociação pressupõe, inicialmente, alguma recuperação do equilíbrio emocional das partes. A aplicação desta tática precisa de condições como: predisposição mútua positiva e comunicação aberta e autêntica. Se uma das partes não deseja tanto quanto a outra resolver o conflito, há evidente risco da negociação não ter êxito. Na tática de negociação, as partes esforçam-se em definir o objetivo específico: solução total ou controle do conflito. Este processo leva à compreensão compartilhada da situação e de alternativas de ação que permitem acordos que viabilizem a convivência futura no grupo.

A tática de confrontação exige maior habilidade interpessoal de quem participar como mediador. As condições que facilitam a dinâmica da confrontação são: mútua motivação positiva, equilíbrio relativo de poderes entre as partes, sincronização de esforços, atmosfera propícia a auto-exposição, meios apropriados de comunicação, nível adequado de tensão, entre outros. A questão do poder é bem delicada e, a não ser que as partes tenham desenvolvido considerável competência interpessoal, é preferível recorrer à tática da negociação nesses casos. A motivação positiva de ambas as partes é o principal fator isolado para lidar com e resolver o conflito, caso contrário, esta tática pode se degenerar em agressividade e ter desfecho imprevisível.

A tática de resolução de problemas inicia-se com o diálogo, em duas etapas: diferenciação e integração. A diferenciação é a etapa em que se realiza a exploração detida e aprofundada de percepções e sentimentos de ambas as partes. Exerce função de alívio de tensões. Pode-se, então, chegar ao diagnóstico do problema essencial e dos problemas sintomáticos e à conscientização da necessidade de esforços conjuntos para resolver os problemas comuns. Uma vez bem resolvida esta fase, pode-se passar à integração que leva à reformulação dos problemas existentes como tarefa participativa, ao estabelecimento de prioridades e à elaboração de alternativas para resolvê-los. Este processo encaminha os participantes a uma reformulação de posicionamento pessoal, aonde eles se conscientizam da

sua participação no surgimento e permanência da situação conflitiva. A partir das reformulações dos problemas e das posições pessoais, as alternativas de ação são discutidas em clima de resolução de problemas, trazendo assunção de responsabilidades, negociação de papéis e acordos para interação no grupo.

A autora afirma que não é possível supor que todos os conflitos interpessoais possam ser resolvidos a contento. Alguns admitem solução total quando ainda em fases iniciais, pouco intensos e sem ramificações perversas. Ela admite que o prolongamento demasiado pode tornar a solução com poucas possibilidades de solução. No entanto, mesmo neste caso, devem ser encarados como tal e uma situação prática deve prevalecer, a aceitação do conflito, porém bem delineado e compreendido, sob controle de ambas as partes.

Goldbarg (1995) destaca três grandes tipos de barreiras ao sucesso da implementação de uma equipe: barreiras culturais, barreiras pessoais e barreiras técnicas.

Barreiras Culturais: são referentes à cultura organizacional. Esta é a forma com que as crenças e as expectativas são compartilhadas pelos membros da organização. As crenças produzem normas que condicionam poderosamente as atitudes e os comportamentos, constituindo-se, ao longo do tempo, em paradigmas muito fortes. Afirma, ainda, que na cultura estão impressas, inclusive, as formas carismáticas de atuação dos mais altos gerentes. A centralização e a burocracia são classificados como o autor, quando fortemente arraigados, como obstáculo cultural.

Outras barreiras organizacionais de origem cultural são a motivação, comunicação e criatividade. A comunicação é a compreensão mútua entre as pessoas no ato de transmitir e receber mensagens, não é necessariamente a concordância de opiniões. Sem a comunicação as pessoas experimentam uma falha no relacionamento e uma menor realização. As equipes, para desempenho adequado, necessitam de uma cultura que permita visibilidade de intenções. Por outro lado, a criatividade, também é um aspecto muito importante para resolução de problemas para que seja possível, até, reformular paradigmas. Segundo o autor, isso só é possível, com uma cultura organizacional voltada para a valorização da criatividade.

As **Barreiras Pessoais** apontadas por Goldbarg são: a) falta de convicção - descrença no trabalho de equipes; b) desconforto e risco pessoal – pessoas com posições de liderança e auto-suficiência consolidadas, normalmente, não gostam de correr os riscos de trabalhar em

profunda interdependência, como é o caso do trabalho em equipes; c) motivação inadequada – é importante para motivação a consolidação de bons canais de comunicação entre gerentes e subordinados, supervisores e líderes devem ser treinados para adquirir as habilidades de ouvir, compreender e obter cooperação, cultivando o respeito pelo semelhante.

Barreiras Técnicas: o autor cita como barreiras técnicas: a) organização e gestão da equipe – esta tarefa não é das mais fáceis, uma vez que implica ter que conseguir mobilizar esforços de maneira conjunta para atingir os objetivos da equipe e dos membros; b) obtenção e análise de informações – caracterizada pelo desconhecimento de uma abordagem científica de análise e solução de problemas, bem como de obtenção de informações; c) patologias comportamentais – classificadas em: procedimentos inadequados, percepção seletiva, busca do concreto e neurose do consenso.

Ao referir-se às patologias comportamentais, o autor descreve procedimentos inadequados como sendo a tentativa de “queimar etapas” do processo de trabalho racional, no ímpeto de procurar o alto desempenho. O autor cita que ter uma metodologia de trabalho racional e sistemática não é um entrave ou um estorvo, é uma necessidade. Esta barreira pode incorrer nos seguintes erros: definição incompleta dos objetivos, ater-se a apenas uma alternativa de solução, não reconsiderar soluções já examinadas, não examinar os riscos, não ter um plano de contingência.

A percepção seletiva é descrita por Goldbarg como o desenvolvimento de um comportamento estereotipado, onde todos tendem a ver os problemas da perspectiva da equipe, gerando um efeito de alinhamento e de postura ‘politicamente correta’. Os principais efeitos negativos são: perda de detalhes importantes, maximização de detalhes irrelevantes, união de ações independentes, de modo que sejam explicáveis como um todo, sendo os ‘vazios’ da realidade preenchidos convenientemente.

A busca do concreto é caracterizada pelo comportamento em que a percepção individual, normalmente de pessoa de grande experiência e respeitabilidade, contraria dados obtidos por métodos científicos. A equipe pode tender a aceitar como objetiva uma opinião que é, na verdade, subjetiva. Contrariar os fatos reais, ou posturas otimistas (ou pessimistas) não tem o poder de mudar a realidade. Os riscos desse comportamento podem ser grandes.

A neurose do consenso é considerada, pelo autor, um dos mais danosos comportamentos patológicos. É a busca do consenso a qualquer custo. Neste caso, a equipe, como objetivo de conseguir consenso e harmonia, suspende os procedimentos de análise ou procura conciliar todos os interesses ao mesmo tempo. São problemas decorrentes deste comportamento patológico: não é percebido conscientemente pelos membros da equipe, dificultando sua correção; em troca de paz interna, os pontos mais polêmicos são abordados superficialmente ou evitados e acabam se afastando de sua missão; idéias inadequadas são aceitas, em concessão, para não causar mal-estar e conflito.

Boyett e Boyett (1999), baseados em diversos autores, sugerem algumas maneiras para ajudar as equipes a vencerem os obstáculos que certamente aparecerão ao longo de sua trajetória e pela passagem pelas diversas fases que podem atravessar:

Reconceber o trabalho. As equipes devem ter seu trabalho concentrado em algumas questões estratégicas, ao invés de tentar mudar tudo de uma vez; as equipes devem trabalhar com os processos como um todo – por exemplo, atribuir às equipes a responsabilidade por todos os aspectos do trabalho associados à geração de um determinado produto ou serviço; ampliar as responsabilidades de trabalho; fornecer feedback imediato; garantir o pronto acesso ao suporte técnico e a outras formas de suporte – facilitar a comunicação entre equipes de apoio e de produção; conceber a estrutura básica e deixar os detalhes por conta da equipe.

Reconceber o sistema de remuneração. Os autores sugerem um sistema que se baseie nas habilidades e no desempenho da equipe;

Garantir livre acesso ao suporte técnico e outras formas de suporte. Facilitar a comunicação entre as equipes e demais unidades da empresa;

A equipe deve ter livre acesso à tecnologia da informação que os liga às pessoas com as quais trabalham, clientes, fornecedores, parceiros e lhes permitir compartilhar banco de dados comuns;

Eliminação de avaliações de desempenho individual ou sua reconcepção com o objetivo de apoiar o trabalho em equipe;

Metas de desempenho ambiciosas e específicas, nitidamente associadas à missão e estratégia da empresa;

As equipes devem ser de tamanho reduzido. Diversos autores concordam que o número máximo deve estar em torno de pouco mais de 10 membros;

Ambiente de trabalho adequado. O ambiente de trabalho deve ser compatível com a filosofia de uma organização baseada em equipes de alto desempenho. Significando que a organização deve ser igualitária, não sendo aceitável separação de entradas, de local de refeição, de salas individuais para os membros das equipes em decorrência de diferentes níveis hierárquicos.

Disponibilidade e habilidade da alta gerência em intervir em situações críticas de estagnação – deve-se reanalisar os princípios básicos; buscar pequenas vitórias; injetar novas informações e abordagens; aproveitar os facilitadores ou o treinamento; mudar a composição da equipe, inclusive do líder.

Feita a exposição e discussão sobre o trabalho em Equipes, como uma abordagem gerencial que pode trazer a oxigenação e inovação ao contexto organizacional, tão importantes à manutenção da competitividade empresarial e desenvolvimento de mercados, passa-se ao capítulo seguinte abordando o assunto Competências. Tal assunto também se configura como uma ferramenta com a proposta de atualizar e adequar as práticas gerenciais vigentes à realidade da economia global, marcada por grandes dinâmica e mutabilidade.

Depreende-se que o trabalho em Equipe e as Competências podem influir diretamente no desempenho organizacional e, conseqüentemente, na manutenção da competitividade. Pode-se dizer, em suma, que o desempenho organizacional se reflete no alinhamento das competências individuais ao tipo ou característica de abordagem gerencial do trabalho em equipe necessários para se atingir os objetivos pretendidos.

3 COMPETÊNCIAS

Picarelli e Wood (1999) afirmam que um tema recorrente em todas as discussões em torno da condição competitiva é a qualificação da mão-de-obra.

Peter Drucker (1997) reflete o espírito da época ao afirmar que o centro social de gravidade deslocou-se para o trabalhador do conhecimento. Para ele, as sociedades de todos os países desenvolvidos estão se tornando sociedades do conhecimento.

Picarelli e Wood (1999) complementam que ao tentar definir o tipo ideal de trabalhador junto a executivos, entre seus adjetivos figurariam os de profissional qualificado e polivalente, capaz de entender como seu trabalho se relaciona com os resultados da empresa; seria mais autônomo, saberia reagir diante de imprevistos, procuraria melhorar sempre os processos de trabalho; finalmente, seria mais motivado e comprometido. Asseguram que isso tudo implica em uma nova relação empresa-colaborador, o qual passa a ser visto como uma fonte de vantagem competitiva.

Hayes, Wheelwright e Clark *apud* Picarelli e Wood (1999, p. 35) apresentam pressupostos que devem nortear tal relação de trabalho:

“Todos os empregados são adultos responsáveis que querem dar o melhor de si;
 Os recursos humanos são valiosos demais para ser perdidos ou deixados sem a atenção devida;
 Talentos criativos estão distribuídos em todos os níveis das organizações;
 Os trabalhadores irão levantar problemas e preocupações importantes se souberem que a organização vai responder a eles adequadamente;
 O trabalho é mais interessante quando as pessoas o vêem como um desafio;
 Os colaboradores sentem orgulho quando têm a chance de treinar seus colegas.
 Um desempenho superior ocorre quando são removidas diferenças artificiais na maneira como as pessoas são treinadas;
 Responsabilidade real motiva alto desempenho;
 As pessoas tomam melhores decisões e as implementam de forma mais eficiente quando trabalham juntas.”

Picarelli e Wood (1999) concluem afirmando que desde os anos 80, executivos e pesquisadores passaram a ver as competências e capacidades como uma fonte importante e sustentável de vantagem competitiva. Que em um momento de grandes transformações, uma

questão fundamental na gestão da transição é o fator humano. Afirmam que apesar do discurso de muitos dirigentes já terem incorporado este conceito, na prática, “a maioria ainda subestima o impacto que as competências individuais podem ter sobre o resultado dos negócios e costumam subordinar as pessoas à tecnologia ou aos sistemas de trabalho, esquecendo que são as pessoas que desenvolvam e operam novas tecnologias e novos sistemas” (PICARELLI e WOOD, 1999, p. 45). Eles apontam as razões disto, ao afirmar que lidar com pessoas é difícil. Por isso a tendência de desqualificar o que não se conhece ou tem controle.

Para eles, o momento oferece grandes riscos e oportunidades. O êxito competitivo deverá ocorrer para aquelas empresas que conseguirem mobilizar pessoas, capital, tecnologia e operarem processos eficazes de mudança; garantirem o foco estratégico, além disso, a coerência entre este foco e a estrutura organizacional, a forma de gestão e a modernização dos processos de trabalho.

Hamel e Prahalad (1995), que na década de 90 difundiram no meio empresarial a expressão *core competence*, afirmam que o foco das empresas deve estar centrado nas suas competências essenciais e que empresas bem sucedidas e competitivas são mais que *portfólios* de negócios, são *portfólios* de competências. Concentram-se em capacidades que as colocam à frente dos concorrentes.

Fleury e Fleury (2004, p. 78) ao abordar a construção de um modelo de gestão de pessoas segundo o conceito de competências postulam:

“A década de 90 com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas”.

Ao tratar da conceituação de competência, Le Boterf *apud* Fleury e Fleury (2004, p.25) explicita seu caráter evolutivo com a afirmação: “Competência, um conceito em construção.”

Como definido por Le Boterf, para competência encontram-se diversas definições e conceitos. Na seqüência, são abordadas algumas definições, sob o prisma de diversos autores.

Segundo Fleury e Fleury (2004, p.26) “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo.”

Conforme McLagan (1997), no mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns se relacionam mais com o trabalho - tarefas, resultados ou produção, e outros se relacionam com as características das pessoas - conhecimentos, habilidades e atitudes. Cita ainda, modelos mistos dessas duas definições que denomina “pacote de atributos”.

Parry (1996, p. 50) acrescenta ao conceito de competência, segundo essas três dimensões, as características de mensurabilidade e treinamento, definindo-a como:

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho no trabalho, que pode ser medido segundo padrões adequados, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Fleury e Fleury (2004) assinalam que o termo competência, sob a perspectiva do indivíduo, foi estudado e desenvolvido tendo grande colaboração de autores como McClelland, 1973, Spencer e Spencer, 1993, McLagan, 1996, e Mirabile, 1997 e afirmam que hoje se pode considerar que:

“o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém” (FLEURY e FLEURY, 2004, p.28).

Complementam que a avaliação dessa competência individual é realizada em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

Assim, segundo Fleury e Fleury (2004), este conceito tem implicitamente como referência a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas a um cargo e acrescentam que, neste caso, a gestão por competência é só mais um rótulo moderno para administrar a realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

No entanto, os autores postulam que, sob sua ótica, “... o conceito de competência só revela seu poder heurístico, quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades” (FLEURY e FLEURY, 2004,

p.28). Neste caso, eles frisam a dinâmica das transformações do mundo como determinante na revelação da competência.

Zarifian (1999, p.34) faz a seguinte definição de competência “Entendo por competência, o tomar iniciativa e responsabilizar-se com êxito, tanto em nível do indivíduo como de um grupo, ante uma situação profissional.”

Zarifian (2001) entende a competência como inteligência prática que se apóia nos conhecimentos e se transforma e potencializa na medida em que o ambiente muda e aumenta sua complexidade. Ele foca três mutações principais no ambiente de trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

1. A noção do Evento – ocorrência imprevista que perturba o desenrolar normal do sistema de produção ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação. Isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
2. A noção de Comunicação – que implica na necessidade de compreender o outro e a si mesmo, partilhar objetivos e normas organizacionais, deriva da constatação de que a qualidade das interações é fundamental para melhorar o desempenho das organizações;
3. Noção de Serviço – a noção de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades, para tanto a comunicação é fundamental.

Com base nessas transformações no mundo do trabalho, Fleury e Fleury (2004, p.29) resumem que:

“O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro.”

Zarifian (2001) assume uma definição que integra várias dimensões e considera que o conceito de competência vai além do conceito de qualificação, usualmente definida pelos saberes ou estoque de conhecimento individual. Para ele:

“A competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68)... “é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72) ... e “é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade” (ZARIFIAN, 2001, p. 74).

Nesta definição, o autor enfatiza, primeiramente, a mudança fundamental na organização do trabalho: o recuo da prescrição e a abertura de espaço para a autonomia do indivíduo. Na continuação, faz referência à dinâmica da aprendizagem e finaliza o conceito com a dimensão coletiva do uso das competências, quando as situações mais complexas excedem as competências de um único indivíduo.

Le Boterf (1994) *apud* Fleury e Fleury (2004, p.29) coloca que a competência se constrói na articulação de três domínios ou eixos:

1. A formação da pessoa (sua biografia e socialização);
2. Sua formação educacional;
3. Sua experiência profissional.

Le Boterf (2003) faz uma reflexão sobre a necessidade de se passar a raciocinar em termos de profissionalismo, ao tratar de competências, e que esta abordagem mais global permite reencontrar o sujeito portador e produtor de competências. Ele afirma que a economia das competências não se reduz à economia dos saberes e que as competências nada são sem as pessoas. Para ele a ação é a grande chave da competência, “O profissional reconhecido como competente é aquele que sabe *agir com competência*” (LE BOTERF, 2003, p. 10, grifo do autor).

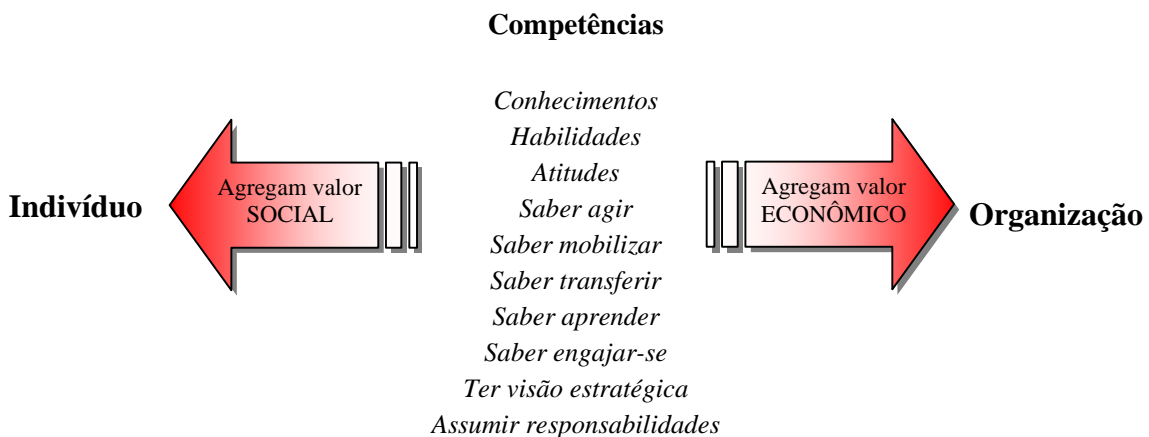
Para Le Boterf (2003), a competência profissional é saber administrar uma situação profissional complexa. Este saber que caracteriza a competência implica em um **saber agir** responsável e pertinente, **saber mobilizar** saberes e habilidades em um contexto profissional, saber **integrar** ou combinar conhecimentos e recursos múltiplos, saber **transpor**

conhecimentos, recursos ou habilidades para novas situações, saber **aprender** a aprender e, ainda, saber **envolver-se**, em um contexto profissional.

Para Le Boterf (2003, p.49), a competência se realiza na ação, emerge na junção de um saber e de um contexto, “ Não há competência senão em ato”.

Fleury e Fleury (2004) associam para competência os saberes às ações, ou seja, ao saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes e outros, como mostrados na Figura 9. Nela explicitam que as competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo.

Figura 9- Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004, p. 30)

Finalmente, os autores conceituam competência como:

“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 30).

Eles também atribuem significado a cada ação nominada, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Competências do profissional

<i>Competências</i>	<i>Descrição</i>
Saber agir	Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir.

Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 31)

Mills *et al.* (2002) *apud* Fleury e Fleury (2004) definem vários níveis de competências existentes dentro de uma organização, mostrados no Quadro 6, desde as competências individuais até as organizacionais.

Quadro 6 - Níveis de Competências dentro das organizações

<i>Competências</i>	<i>Descrição</i>
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia. Para Hamel e Prahalad (1990), as competências essenciais: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados.
Competências distintivas	Competências e atividades que os <i>clientes</i> reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades meios e às atividades-fins.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Adaptado de Mills *et al.* (2002, p. 13) *apud* Fleury e Fleury (2004).

Ruas (2001) faz referência às várias dimensões das competências dentro das organizações, dividindo-as em competências essenciais, que expressam a dimensão organizacional das competências e que diferenciam a empresa perante os concorrentes; competências funcionais, necessárias ao desempenho das suas áreas vitais e associadas à dimensão ‘grupos’; e competências individuais.

Tratando competências em uma perspectiva sistêmica, passando do nível mais estratégico de formação das competências organizacionais para o nível da formação das competências individuais, Fleury e Fleury (2004) procuram categorizá-las em três grandes blocos, envolvendo a relação do indivíduo com toda a empresa, conforme mostrado no Quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de Competências em uma perspectiva sistêmica

<i>Competências</i>	<i>Descrição</i>
Competências de Negócio	Relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social.
Competências Técnico-profissionais	Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade.
Competências Sociais	Competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Para Dutra (2001) o desenvolvimento das pessoas, no contexto de competências, refere-se à capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Segundo Fleury e Fleury (2004) em suas observações em levantamentos empíricos, cursos, seminários e estudos, percebe-se o aumento crescente de empresas a adotar os modelos de gestão de pessoas baseados em competências. Afirmam também, que, na segunda metade da década de 90, o conceito que dava sustentação aos modelos era o de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do indivíduo. No entanto, nos últimos anos, tem crescido o número de empresas que ancoram o conceito de competências ao saber agir e o desenvolvimento de competências ao agregar valor à organização e ao indivíduo.

Estes autores também observam a difusão dos conceitos de Le Boterf e Zarifian entre os pesquisadores brasileiros, pois verificam que “a competência como um saber agir, ou a inteligência prática da situação de trabalho constitui o enfoque dominante entre os estudos do assunto” (FLEURY e FLEURY, 2004, p.83).

Masetto e Abreu (1990) tratam do tema competência do indivíduo, por eles caracterizada como capacitações, dentro de um contexto educacional. Eles entendem que a capacidade, ou competência, para realizar algo abrange vários aspectos do ser humano e a caracterizam pela composição de três dimensões: **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes**.

Os **conhecimentos** estão relacionados às informações, fatos, conceitos, princípios, teorias, técnicas e estudos que compõem o cabedal de informações adquiridas pelo indivíduo de maneira explícita ou implícita. Está associado ao desenvolvimento do pensamento e do raciocínio.

Segundo os autores, as **habilidades** referem-se a tudo aquilo que o indivíduo aprende a **fazer** desenvolvendo suas capacidades intelectuais, afetivas, psíquicas e motoras. Já **atitudes**, para eles, são caracterizadas pelo comportamento do indivíduo.

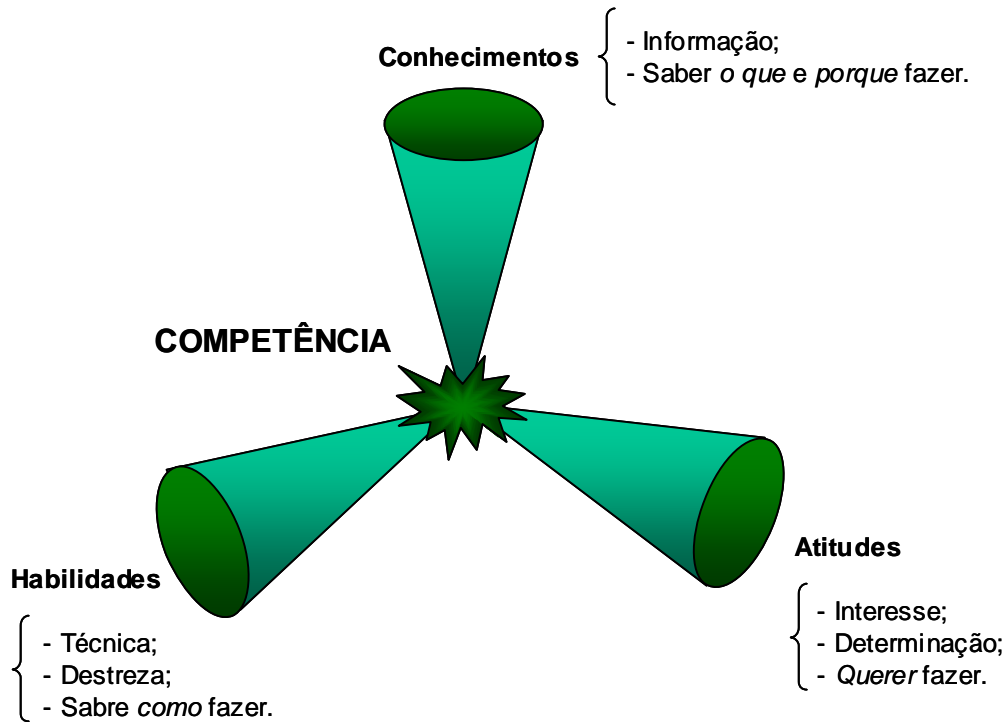
Durand (1998) apresenta um referencial de competência individual baseado nas três dimensões: **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes**. Esta proposta baseia-se na premissa que competência abrange os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Segundo este autor, o **conhecimento** corresponde às informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, corresponde ao saber acumulado ao longo da vida. As **habilidades** relacionam-se à capacidade de mobilizar as informações e transformá-las em ação, de acordo com um objetivo ou processo específico; não excluem o conhecimento, mas este não é necessariamente imprescindível, em profundidade, para uma habilidade ou capacidade operar. As **atitudes** estão relacionadas aos aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho.

Durand (1998) propõe um modelo tridimensional para representação das dimensões interdependentes e complementares da competência e a necessidade da mobilização conjunta dessas dimensões em torno de um objetivo, conforme Figura 10. Segundo ele, o desenvolvimento de competências ocorre através da aprendizagem individual e coletiva,

envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, e exemplifica, que seu desenvolvimento se dá pela assimilação de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e internalização de atitudes necessárias à consecução de determinado propósito.

Figura 10 - Modelo Tridimensional para Competências



Fonte: Adaptado de Durand (1998)

Ruas (2001, p. 249, grifo do autor) ressalta outras dimensões de competência, inclusive seu caráter dinâmico de desenvolvimento ao afirmarem que:

“...para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais etc. – os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes etc. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, *se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles*, e, portanto, de desenvolver a própria competência”.

O mesmo autor, ao referir-se à **composição de competência**, ou, aos **elementos ou recursos que a constituem** sob a forma de potenciais de mobilização, faz considerações sobre a dificuldade de se caracterizar esses recursos de competências tendo em vista a sua

heterogeneidade, complexidade e suas dimensões mais abstratas. No entanto, conclue que apesar das diferentes e recentes abordagens do tema, entende que:

“...continuam a prevalecer como elementos de referência para qualquer classificação nesse campo os três grandes eixos já tornados clássicos, ou seja: Conhecimentos (saber); Habilidades (saber-fazer) e Atitudes (saber ser/agir)” (RUAS, 2001, p. 249).

Este autor também complementa que, embora as diferentes classificações tenham introduzido mais especificidade e objetividade ao que se pode chamar recursos de competências, “a abrangência, adaptabilidade e facilidade de compreensão destes três elementos permite que possam ser empregados adequadamente em qualquer circunstância, mesmo sob uma forma mais genérica” (RUAS, 2001, p. 250).

Sob a ótica de Fleury e Fleury (2004), há dois grandes desafios para as organizações em termos de desenvolvimento de um modelo de gestão por competências:

- Alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias de negócio das empresas;
- Desenvolver nas pessoas competências que agreguem valor não apenas à organização, mas também ao indivíduo, elaborando modelos mais flexíveis, com espaço para o desenvolvimento do ser humano.

O conceito de competência adotado para este trabalho será o modelo baseado nas três dimensões: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (Masetto e Abreu, 1990; Parry, 1996; Durand, 1998; Ruas, 2001; Fleury e Fleury, 2004) que apóiam a inteligência prática mobilizada face às situações profissionais, cada vez mais mutáveis e complexas (Zarifian, 2001).

Este conceito foi assim adotado, pois parte do referencial teórico clássico, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – C.H.A – que se atualiza e se adapta à complexidade e mutabilidade do ambiente das empresas ao agregar a necessidade da mobilização da inteligência prática ante as situações profissionais.

3.1 Identificação de Competências

Os autores Picarelli e Wood (1999) apresentam uma contribuição na árdua tarefa de identificação de competências, afirmando que para isto é necessário desenvolver uma lista sintética e completa. Eles estruturam o processo para identificação de competências em quatro passos:

Primeiro passo – o objetivo é levantar informações relacionadas à intenção estratégica da empresa: visão de futuro, direcionamento estratégico e missão;

Segundo passo – identificar as competências essenciais à organização;

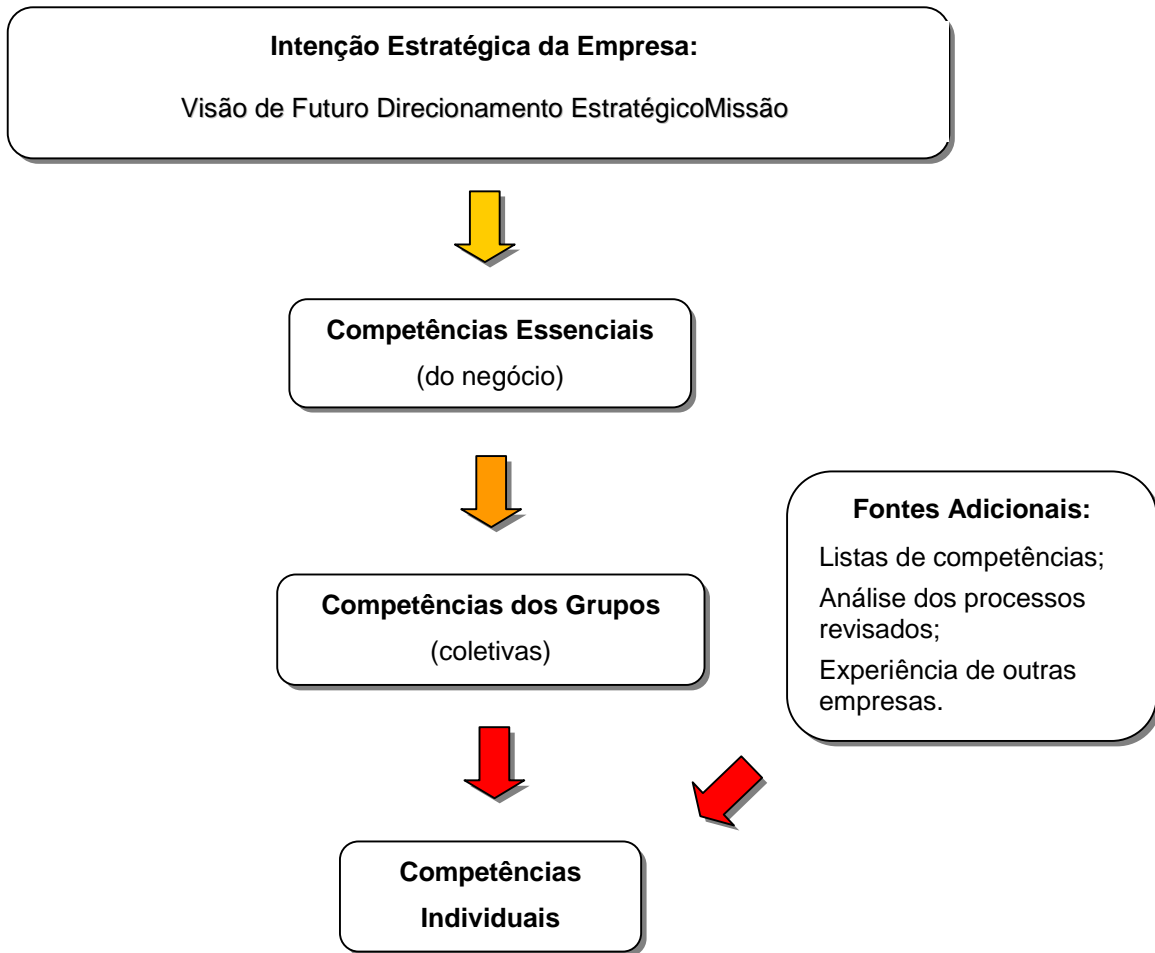
Terceiro passo – desdobrar as competências essenciais (coletivas) em cada área (marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento...) e processo (desenvolvimento de novos serviços, lançamentos de produtos, logísticas...);

Quarto passo – desdobramento final das competências grupais em competências individuais.

Na Figura 11 os autores mostram a seqüência de identificação de competências partindo da intenção estratégica da empresa até chegar às competências individuais.

Eles ainda identificam fontes adicionais de informações sobre competências, sendo elas: listas de competências (fruto de um trabalho de compilação de um pesquisador), experiências de outras empresas e análise dos principais processos de negócios. Neste caso, eles ressaltam a necessidade dos processos estarem coerentes com a estratégia empresarial, para servir de base para identificação de competências.

Figura 11- Processo para Identificação de Competências



Fonte: Adaptado de Picarelli e Wood (1999, p.131)

Parry (1996, p. 56) apresenta alguns princípios e diretrizes para desenvolver e aperfeiçoar uma lista de competências, Quadro 8. Ele define competência segundo as três dimensões (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA) e afirma que ela pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento. Em sua abordagem, prefere rastrear competências relacionadas a conhecimentos e habilidades, dando menor ênfase a traços de personalidade, ao argumentar que estas características são difíceis de serem aprendidas ou treinadas.

Quadro 8 - Princípios para desenvolver e aperfeiçoar uma lista de competências

<i>Princípio</i>	<i>Descrição</i>
1. Focalizar em competências genéricas	Competências têm melhor aplicabilidade se definidas de forma mais genérica, ampla e universal (por exemplo, comunicação oral) ao invés de específica e situacional (como aconselhamento). Gerar listas exaustivas para cada função é uma tarefa desgastante e pouco compensadora.
2. Evitar o óbvio	Muitas competências são tão óbvias que não precisam ser listadas. Elas geralmente são pré-condição para entrada na empresa ou para exercer determinada função.
3. Comportamento deve ser observável e mensurável	A definição dos comportamentos esperados deve ser clara e objetiva para evidenciar a presença da competência requerida.
4. Ilustrar com exemplos de comportamento	Apontar e ilustrar comportamentos que demonstrem o que se quer dizer.
5. Elaborar uma lista reduzida	É maior a probabilidade de uma lista curta identificar as competências genuinamente relevantes ao trabalho, do contrário, a lista pode conter habilidades específicas e não apenas competências genéricas.
6. Manter as competências mutuamente exclusivas	Muitas competências podem parecer similares. Para evitar interfaces nebulosas é importante dar definições operacionais precisas para cada uma delas.
7. Focar necessidades futuras	A tendência natural ao se tentar identificar competências é basear-se no histórico e nas necessidades presentes. Mas deve-se focalizar o futuro e tentar prever quais competências serão necessárias para garantir o direcionamento estratégico da empresa.
8. Trabalhar no sentido inverso, dos resultados para a competência	Focar nos resultados que se espera obter é um bom método para identificar as competências necessárias.
9. Definir níveis de excelência	Após definir a lista de competências, é importante estabelecer as expectativas de desempenho para profissionais em diferentes patamares de experiência.
10. Evitar traços de personalidade	Se traços de personalidade forem realmente importantes para o desempenho, devem ser incluídos em listas separadas e não entre as competências.
11. Agrupar semelhanças	Listas de competências são mais úteis se puderem ser agrupadas sob títulos genéricos, como comunicação e relacionamento interpessoal, liderança e capacidade de supervisão, gestão, capacidade cognitiva e de conceituação, etc.

Fonte: Adaptado de Parry (1996)

Picarelli e Wood (1999) apresentam também duas listas de competências desenvolvidas por pesquisadores. A primeira é gerada com base em uma pesquisa sobre

‘fatores de avaliação de executivos’, realizada por Barbieri, Souza e Bonassa em 1995, apresentada no Quadro 09.

Esta lista foi elaborada com base em pesquisa cujo objetivo era identificar quais fatores de avaliação são utilizados durante o processo de escolha e contratação de executivos de alto nível no Brasil. Para tanto, foi realizado um amplo levantamento de dados, posteriormente agrupados em 38 fatores de avaliação, estes foram aglutinados em 7 grupos, conforme apresentado no Quadro 09. Para Picarelli e Wood (1999), os elementos mais diretamente associados a competências estão em negrito.

Quadro 9 - Conjuntos e fatores de avaliação de altos executivos no Brasil

<i>Conjuntos</i>	<i>Fatores Individuais</i>
1. Educação, carreira e vida organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Boa educação universitária • Orientação para processos, pessoas e resultados • Capacidade de lidar com situações complexas • Carreira de sucesso • Conhecimento de idiomas • Comprometimento com a organização • Motivação pela carreira
2. Visão, criatividade e realização	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito inovador e criativo • Visão de futuro; capacidade de planejamento • Capacidade de realizar; capacidade de assumir riscos • Inteligência geral elevada • Capacidade de solucionar problemas
3. Relacionamento interpessoal e comportamento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação à cultura do cliente • Boa química com superiores, pares e subordinados • Experiência prática de vida • Capacidade de relacionamentos duradouros, com respeito mútuo
4. Imagem, saúde e energia	<ul style="list-style-type: none"> • Boa imagem pessoal e saúde • Energia e dinamismo • Praticante de esportes e exercícios • Abstinência de fumo, álcool e drogas (ou uso moderado dos dois primeiros).

5. Maturidade, comunicação e liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Ego forte e sob controle (não narcisista, não personalista e não estrela) • Boa comunicação, articulação, ser assertivo • Capacidade de negociação e flexibilidade para mudança • Bom ouvinte • Simpatia e compaixão pelas pessoas • Boa liderança • Autenticidade e transparência • Maturidade diante da vida e da adversidade
6. Ética, humor, cortesia e vida associativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ética, integridade • Senso de humor • Tato e prudência • Cortesia • Ter responsabilidade social e participação comunitária • Plano de vida
7. vida pessoal, família, cultura e lazer	<ul style="list-style-type: none"> • Vida pessoal plena e rica • Ser bem casado • Vida afetiva e familiar bem ajustada • Interesses culturais e artísticos, hobbies, vida associativa, frequência a clubes.

Fonte: Barbieri, U. F., Souza, M. R., Bonassa, A. C. (1995) *apud* Picarelli e Wood (1999)

Posteriormente, esta lista com fatores foi submetida à avaliação de cerca de 800 dirigentes de 200 empresas. Os elementos mais votados, que na opinião dos dirigentes são os mais importantes na avaliação de executivos são:

- **Capacidade de realizar; capacidade de assumir riscos**
- Ética, integridade
- **Visão de futuro; capacidade de planejamento**
- Orientação para processos, pessoas e resultados
- **Capacidade de negociação e flexibilidade para mudança**
- Espírito inovador e criatividade
- **Boa liderança**
- Boa educação universitária
- Energia e dinamismo

- **Capacidade de solucionar problemas**

A segunda lista apresentada por Picarelli e Wood (1999) foi desenvolvida pela pesquisadora americana Patrícia M. Fandt, em 1994, mostrada no Quadro 10. Para ela as competências gerenciais são inter-relacionadas e construídas umas sobre as outras como uma teia complexa.

Quadro 10 - Competências gerenciais

<i>Competências</i>	<i>Fatores</i>
Competências Fundamentais	
Competências Interacionais	Trabalhar produtivamente com os outros. <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades interpessoais • Capacidade de liderança
Competências de Solução de Problemas	Identificar, formar e executar soluções criativas de problemas. <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de percepção • Capacidade de planejamento e organização • Capacidade de decisão
Competências de capacitação	Reconhecer a necessidade de mudar e empreender a mudança. <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de ação • Flexibilidade e adaptabilidade
Competências de Apoio	
Competências de comunicação	Comunicar eficaz e eficientemente <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação escrita • Comunicação oral • Interação com outras culturas

Fonte: Adaptado de Fandt, P. M. (1994) *apud* Picarelli e Wood (1999)

Para Picarelli e Wood (1999) um processo de alinhamento das competências pode ser estruturado em etapas. Entende-se aqui alinhamento como a aderência das competências levantadas aos objetivos organizacionais. Serão citadas as duas primeiras etapas, uma vez que apenas elas são pertinentes ao escopo deste trabalho.

A primeira delas é a **análise estratégica**: que consiste em levantar as grandes necessidades da organização, no presente e no futuro. Isto é feito por meio da análise do

posicionamento e direcionamento estratégico e de uma reflexão sobre as competências essenciais da organização.

A segunda é a **avaliação dos processos e das competências e habilidades necessárias aos colaboradores**. Nesta, o foco do trabalho é a condução de uma análise das atividades e dos processos novos ou redesenhados para determinar as competências e habilidades de que as pessoas irão necessitar. Segundo os autores, a alternativa mais adequada para levantamento dessas competências é recorrer a *focus groups* com especialistas (grupos de trabalho orientados para a discussão e análise de determinado problema ou de determinada questão) – incluindo gerentes, ‘donos do processo’ e consultores – para delinear as competências e habilidades requeridas ao (novo) ambiente organizacional.

Para este levantamento, os autores sugerem os seguintes questionamentos:

Que competências e habilidades os colaboradores precisarão no futuro? Como será feito o trabalho? Em grupos temporários? Em grupos permanentes? Individualmente? Que novas tecnologias serão integradas? Qual o impacto delas sobre as competências e habilidades requeridas?

Segundo Picarelli e Wood (1999), quando a lista de competências e habilidades tiver sido construída, a organização disporá de uma referência para avaliar o potencial de seu quadro de colaboradores em relação às demandas futuras.

Zarifian (1999) afirma que na França, na maioria das grandes empresas que tem desenvolvido sistemas de gestão da competência, apesar de poucas, está explicitamente presente o enfoque apresentado na Figura 12 para determinação das competências individuais. Nota-se que este processo tem como cerne a obtenção do alinhamento das competências individuais às estratégias empresariais.

Figura 12 - Processo para obtenção de competências individuais



Fonte: Zarifian (1999)

O autor complementa que, apesar do número restrito de empresas, este enfoque tem feito desaparecer o trabalho prescrito e a referência a postos de trabalho.

Zarifian (1999, p.38, grifos do autor) acerca das transformações nos conteúdos profissionais, afirma que “na maioria das indústrias se tem desenvolvido formações e competências cada vez mais voltadas para o aprofundamento do conhecimento do processo e dos equipamentos específicos, mais que as novas ferramentas de automatização. Inclusive, se pode dizer que a condução direta dos equipamentos específicos tem perdido em importância, no entanto a compreensão do processo tem-se tornado decisiva”. E ainda complementa que “A competência sobre o processo tem-se ampliado. E se começa a *desenvolver competências pluri-processos*, para dominar uma parte mais ampliada do fluxo de fabricação em toda uma linha.”

O autor afirma que esta tendência é “coerente com uma organização em equipe e em rede, responsável por toda uma linha. As competências individuais tendem a aproximar-se da competência coletiva, que assume a responsabilidade da direção do conjunto da linha. Há uma desespecialização do trabalho no que diz respeito ao processo”. Ele extrai de tudo isto uma conclusão “a competência profissional se centra, mais que antes, no processo (e menos na condução individual das máquinas) e se aprofunda e se amplia”.

Este autor faz menção a duas competências: a competência de serviço - que seria a competência cujos atos profissionais impactam direta ou indiretamente sobre a maneira com que o produto beneficia utilmente os destinatários - e a competência social, que se qualifica também como ‘saber-ser’, compreende três campos: a autonomia, a assunção de responsabilidade e a comunicação intersubjetiva.

Ele complementa que a competência de serviço é também saber mostrar, nas relações com os demais, civilidade, isto é, cuidados, atenção, respeito e generosidade com o outro, porém esperando em troca a reciprocidade. Quanto à competência social, ao referir-se à autonomia e à assunção de responsabilidade, esclarece que se trata de atitudes sociais totalmente integradas às competências profissionais e que expressam as novas opções das organizações do trabalho; constróem-se essencialmente nas mudanças internas dos modos de funcionamento das mesmas. Já ao tratar do item comunicação, ressalta que este é um problema mais complexo, já que se colocam em jogo efeitos de reciprocidade. Afirma que a

base da intercomunicação humana, não é apenas a transferência de mensagens ou de informação, é a intercompreensão, a compreensão recíproca.

Da mesma maneira, Berge *et al.* (2002) ao fazerem uma avaliação de quais definições de modelos de competências seriam as melhores propostas para efeito de treinamento e desenvolvimento, verificam que a literatura recente tem usado uma abordagem que alinha o modelo de competências às necessidades dos negócios da organização.

Parry (1996), faz alusão às diferenças entre os estudos sobre competências e sua identificação. Ele cita as perspectivas americana, focada nos atributos individuais, e a britânica, voltada à análise das funções e tarefas.

Feuerschütte (2005) cita as três perspectivas predominantes nos estudos sobre competências: a perspectiva americana, com abordagem Comportamental ou individual, baseada principalmente nos atributos dos indivíduos (CHA); a britânica, de caráter Funcional, focada na análise das tarefas ou funções; e a francesa, de abordagem Construtivista, cujo estudo das competências baseia-se no conceito da mobilização da competência na ação.

Além dessas ainda se encontra na literatura, referência a outras duas perspectivas, chamadas de Interpretativa e Crítico-emancipatória. Ainda em construção, essas perspectivas abordam competências de uma maneira mais holística, integrando o indivíduo, a tarefa, o contexto social do trabalho, a ação e o aprendizado. No Quadro 11 estão sintetizadas as perspectivas dos estudos de competências, desenvolvidas por diferentes autores, com identificação das ciências que as fundamentam e o foco de análise.

Quadro 11 - Síntese das Principais Perspectivas e Estudos de Competência do Indivíduo

	<i>Perspectivas dos Estudos de Competência</i>				
	<i>Comportamental</i>	<i>Funcional</i>	<i>Construtivista</i>	<i>Interpretativa</i>	<i>Crítico-Emancipatória</i>
Fundamentos / Ciências de Origem	Psicologia Pedagogia	Sociologia Teoria dos Sistemas Sociais	Educação Teoria da Aprendizagem	Sociologia do Conhecimento Interacionismo Simbólico	Sociologia História
Paradigma	Positivismo	Funcionalismo	Construtivismo	Fenomenologia Construtivismo	Dialética
Foco da Competência	Atributos individuais, conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Traços psicológicos.	Conjunto de competências individuais identificadas através da análise funcional/ ocupacional do desempenho na função/ tarefa.	Mobilização das capacidades do indivíduo e de recursos para a ação , focando os resultados desejados. Competência prática ou em ação.	Compreensão do significado do trabalho para o trabalhador a partir da experiência vvida.	Situações concretas de trabalho e suas contradições. Competência multidimensional (individual, sócio- cultural, macro- sócio-cultural, histórica).
Autores	McClelland(1973) Boyatzis(1982) Spencer e Spencer (1993) McLagan(1997)	Boyatzis(1982) Joras(1995) Robotham e Jubb(1996) Cheetham e Chivers(1998) Sparrow e Bognanno(1994) Hoffmann(1999) Lévy- Leboyer(2003) Ruas(2005)	Le Boterf(2003) Fleury e Fleury(2001) Perrenoud(1998) Ruas(2005) Zarifian(2001)	Sandberg(2000) Sandberg e Dall'Alba(1996)	Schuartz(2001)

Fonte: Adaptado de Feuerschütte (2005, p.71)

Desta maneira, pode-se dizer que não há uma abordagem única ou melhor, provavelmente o mais apropriado seria buscar de cada uma delas o que fosse mais adequado aos objetivos do estudo que se pretende, não se limitando a um enfoque particular, entendendo que competência pode ser um conceito tão dinâmico quanto os objetivos e finalidades que se pretende atender.

Para Feuerschütte (2005, p.72) o caráter multifacetado e dinâmico é um elemento implícito da competência, principalmente da perspectiva construtivista, que expõe ao afirmar que “As dimensões podem ser identificadas nos atributos descritos como conhecimentos, habilidades e atitudes, e o contexto na realidade de trabalho do indivíduo, com características próprias, recursos, demandas e situações imprevistas”.

3.2 Competências no contexto do trabalho em Equipes

Davel *et al.*(2000) apresentam um estudo realizado em 19 empresas situadas em Quebec, no qual procuram identificar as competências buscadas pelos processos de seleção que elas realizam, com vistas ao trabalho em equipe.

As competências estão categorizadas de duas maneiras: uma abordagem cognitiva (associada aos aspectos de **conhecimentos e habilidades**) e outra de dimensão psicológica (associada às **atitudes**).

Foram pesquisadas junto a essas empresas, segundo a abordagem cognitiva, as competências diretamente relacionadas ao trabalho em equipe, segundo esses autores:

1. Competência de resolução de conflitos;
2. Competência de solução de problemas;
3. Competência de comunicação;
4. Competência de aprendizagem.

Estas quatro competências foram testadas junto aos responsáveis pela gestão de recursos humanos dessas empresas. Os resultados demonstraram que as habilidades de Comunicação ganharam maior importância na visão desses gestores para efetivar o funcionamento e a performance do trabalho em equipe. Com grandezas de importância muito próximas, em segundo lugar, ficaram as habilidades de Resolução de Conflitos e de Solução de Problemas e, por fim, ficaram as habilidades de Aprendizagem.

Outra parte da entrevista foi de natureza aberta, aonde os responsáveis puderam abordar espontaneamente os critérios utilizados na seleção de pessoal e os resultados mostram traços mais psicológicos e comportamentais, fundados em atitudes e atributos essenciais ao funcionamento em equipe. Os autores consideram que em empresas orientadas para a descentralização de decisões e para interações frequentes no interior das equipes, competências como: temperamento agradável, consciente, extroversão e abertura para os diversos tipos de experiência vivenciadas pela equipe tornam-se essenciais.

Os resultados dessas entrevistas abertas foram então categorizados. Eles demonstraram a forte vinculação dos critérios de seleção a traços psicológicos, atitudes e atributos humanos. As competências categorizadas foram:

- Comunicação;
- Resolução de problemas;
- Adaptabilidade;
- Respeito;
- Sociabilidade;
- Abertura;
- Cooperação;
- Humildade;
- Autenticidade;
- Honestidade;
- Maturidade;
- Altruísmo e
- Tolerância.

A seleção das competências necessárias ao trabalho em equipe segundo a abordagem cognitiva, feita pelos autores, foi baseada em estudos de outros pesquisadores do assunto como Stevens e Campion (1994), Cannon-Bowers *et al.* (1995), Savoie e Beaudin (1995) e Brooks (1994).

Stevens e Campion (1994) propõem uma taxonomia de competências primordiais para o trabalho em equipes baseada em competências interpessoais e competências de autogestão. Essa perspectiva está focada na dimensão cognitiva das competências, fundada nos aspectos de **conhecimentos e habilidades**. Estes autores não incluíram no conceito de competências traços de personalidade, atendo-se àquelas mais passíveis de processos gerenciais - como procedimentos de seleção ou programas de treinamento, e competências técnicas. As competências individuais para o trabalho em equipe, resultantes do estudo, estão resumidas no Quadro 12.

Quadro 12- Competências para o trabalho em equipe I

<i>Competências Interpessoais</i>	
Resolução de conflitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconhecer e encorajar conflitos de equipes desejáveis, mas, desencorajar os indesejáveis; 2. Reconhecer o tipo e a fonte do conflito confrontado pela equipe e implementar uma resolução apropriada e estratégica; 3. Empregar uma estratégia negociada e integrada.
Solução colaborativa de problemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar situações que requerem soluções de problemas grupais de forma participativa e utilizar níveis e tipos adequados de participação; 2. Reconhecer os obstáculos para a solução de problemas grupais de forma colaborativa e implementar ações corretivas apropriadas.
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender as redes de comunicação e utilizar redes descentralizadas para favorecer a comunicação; 2. Comunicar abertamente, enviando mensagens que serão: comportamentais, contextualizadas, congruentes, validadas e apropriadas; 3. Escutar apropriadamente e de forma não avaliadora, usando técnicas de escuta ativa; 4. Maximizar a coerência entre mensagens verbais e não verbais, reconhecer e interpretar as mensagens não verbais dos outros; 5. Engajar-se nos rituais de confraternização e conversas, e reconhecer sua importância.
<i>Competências de autogestão</i>	
Definição de objetivos e administração da <i>performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajudar a estabelecer objetivos de equipe específicos, desafiantes e acordados; 2. Monitorar, avaliar e prover retorno da <i>performance</i> global da equipe e individual de cada um de seus membros.
Planejamento e coordenação das tarefas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenar e sincronizar atividade, informação e interdependência de tarefas entre os membros da equipe; 2. Ajudar a estabelecer as expectativas relacionadas às tarefas e aos papéis dos membros da equipe e assegurar um balanceamento apropriado da carga de trabalho da equipe.

Fonte: Adaptado de Stevens e Campion (1994, p. 505)

Cannon-Bowers (1995) *apud* Davel *et al.* (2000) também apresentam competências, com aspectos relativos a **conhecimentos e habilidades**, que podem ser transportáveis a contextos de situações de grupais diversas, as quais seriam genéricas e adaptáveis a qualquer contexto de trabalho em equipe, apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Competências para o trabalho em equipe II

<i>Competência</i>	<i>Definição</i>	<i>Sub-competência</i>
Adaptabilidade	O processo pelo qual a equipe será capaz de usar informação provinda do ambiente para ajustar estratégias, pelo uso de comportamento compensatório e de re-alocação de recursos intra-equipe.	Flexibilidade Comportamento compensatório Re-alocação dinâmica de funções
Consciência partilhada da situação	O processo pelo qual os membros da equipe desenvolvem modelos compatíveis de ambiente interno e externo, incluindo habilidade para chegar a uma compreensão partilhada da situação e para aplicar estratégias apropriadas de tarefa.	Consciência situacional Desenvolvimento partilhado de um modelo de resolução de problemas
Monitoramento da <i>performance</i> e <i>feedback</i>	A habilidade dos membros da equipe em fornecer, procurar e receber feedback sobre as suas tarefas, incluindo a habilidade de monitorar a performance dos membros, de prover <i>feedback</i> construtivo com relação a erros, e de oferecer conselhos para melhorar a performance.	<i>Feedback</i> entre os membros da equipe Monitoramento mútuo da <i>performance</i>
Liderança e administração da equipe	A habilidade de dirigir e coordenar as atividades de outros membros da equipe, de avaliar a performance da equipe, de atribuir tarefas, motivar os membros da equipe, de planejar, organizar e estabelecer uma atmosfera positiva de trabalho.	Estruturação das tarefas Análise da missão Motivação dos outros
Relações interpessoais Coordenação	A habilidade de otimizar a qualidade das interações entre os membros da equipe através da resolução de conflitos, utilizando comportamentos cooperativos. O processo pelo qual os recursos, atividades e respostas da equipe são organizados a fim de assegurar que as tarefas sejam integradas, sincronizadas e completadas dentro de restrições temporais estabelecidas.	Resolução de conflitos Cooperação Construção moral Orientação para a tarefa Interação para a tarefa Sincronia
Comunicação	O processo pelo qual a informação é claramente e precisamente trocada entre dois ou mais membros da equipe utilizando maneira e terminologia apropriadas; a habilidade de clarear ou reconhecer o conteúdo da informação.	Troca de informações Consulta
Tomada de decisão	A habilidade de obter e integrar informação usando julgamentos profundos, identificando alternativas, selecionando a melhor solução e avaliando as conseqüências.	Avaliação de problemas Solução de problemas Planejamento

Fonte: Adaptado de Cannon-Bowers (1995) *apud* Davel *et al.* (2000)

Savoie e Beaudin (1995) e Brooks (1994), citados por Davel *et al.* (2000), acrescentam às competências genéricas a capacidade de aprendizado como um dos elementos

fundamentais para o sucesso do trabalho em equipe. Brooks *apud* Davel *et al.*(2000) considera o processo de aprendizagem o pilar de base da dinâmica em equipe, pois este permite o desenvolvimento de novos conhecimentos sociais e técnicos.

Morgeson, Reider e Campion (2005) examinam a relação entre o trabalho em equipe e os elementos necessários à sua efetiva performance. Para eles, a performance contextual é particularmente importante na atuação das equipes e, no entanto, usualmente, a performance de tarefas tem sido o foco dos sistemas tradicionais de seleção de indivíduos. A performance de tarefas reflete atividades reconhecidas como parte do trabalho, relacionadas ao seu suporte técnico e com impacto na realização dos objetivos organizacionais.

A performance contextual, por sua vez, relaciona-se às atividades que fornecem suporte organizacional, social e psicológico ao ambiente, tendo reflexos como ajuda interpessoal, dedicação ao trabalho e iniciativa. Para os autores, tais premissas da performance contextual a tornam muito necessárias ao funcionamento efetivo das equipes e que sem ela o desenvolvimento das mesmas não tem sucesso. A seguir estão apresentados itens de performance contextual, enumerados pelos autores:

1. Cooperar com outros na equipe;
2. Oferecer ajuda para os outros membros da equipe finalizar seu trabalho;
3. Voluntariamente fazer mais que os requisitos do trabalho para ajudar outros ou contribuir para efetividade da equipe;
4. Conversar com outros membros da equipe antes de realizar ações que podem afetá-los;
5. Desembaraço para ajudar membros do time com problemas relacionados ao trabalho;
6. Desembaraço para fazer novos membros da equipe sentirem-se bem vindos;
7. Mostrar genuínos cuidado e cortesia com os membros da equipe, mesmo sob o mais penoso trabalho ou situação pessoal;

8. Encorajar membros do time a tentar novos e mais efetivas maneiras de realizar seus trabalhos;
9. Encorajar membros hesitantes ou quietos para emitir suas opiniões quando eles não se manifestam.

Os resultados dos estudos por eles realizados mostram que há correlação positiva entre Performance Contextual e os construtos Habilidades Sociais, Consciencioso, Extroversão e Conhecimentos de Trabalho em Equipe, e que tais elementos predizem um incremento positivo da performance contextual. O Quadro 14 resume cada um desses aspectos.

Stevens e Campion (1999) também fazem referência à performance contextual, mencionando autores como Van Scotter e Motowidlo, ao aludir uma faceta dessa performance chamada ‘facilitação interpessoal’, a qual inclui habilidades interpessoais, manutenção de bons relacionamentos de trabalho, ajuda aos outros e comportamentos que parecem ter relação direta com a performance da equipe.

Quadro 14 – Elementos relacionados positivamente com a performance contextual em equipes

<i>Construto</i>	<i>Descrição</i>
Habilidades Sociais	<p>Inclui habilidades como: perceptividade social, coordenação, persuasão, negociação, instrução e auxílio a outros. Os autores listam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de ouvir ativamente (ouvir o que outras pessoas estão dizendo e fazer perguntas); • Habilidade de falar (conversar com outros para efetivamente trocar informações); • Perceptividade social (ser consciente das reações dos outros e entender porque reagem de tal maneira); • Habilidade de coordenação (ajuste de ações em relação às ações de outros); • Orientação ao serviço (busca ativa de maneiras para ajudar os outros); • Habilidade de gerenciamento do tempo (gerenciamento do próprio tempo e do tempo de outros); • Cooperação (ser agradável com os demais no trabalho e mostrar afabilidade, ter atitude cooperativa encorajando as pessoas a trabalharem juntas); • Tolerância ao Stress (aceitar críticas e lidar calma e efetivamente com situações de alto stress).

Consciência/ Consciosos (Característica de personalidade)	Indivíduos com esta característica trabalham duramente e são dependentes, engajados em comportamento de grande cooperação. São dispostos a troca de papéis no trabalho. São focados na tarefa e particularmente interessados em atingir os objetivos da equipe. São confiáveis em relação a sua parte do trabalho.
Extroversão (Característica de personalidade)	São indivíduos freqüentemente descritos como sociáveis, gregários, assertivos, falantes e ativos. A importância desses indivíduos dentro da equipe: têm maior probabilidade de desejar trabalhar com outros, têm maior segurança em sua habilidade para trabalhar efetivamente dentro de uma estrutura de equipe, são sociáveis e mais provavelmente se comunicarão bem dentro da equipe, tais indivíduos contém elementos de afetividade positiva, favorecendo o sentimento de bem-estar, de cooperação e interação positivas com os outros, potencialmente através de um processo de contágio emocional.
Conhecimento de Trabalho em Equipe	Trata dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que os indivíduos possuem sobre como é o funcionamento de uma equipe. Os autores baseiam este item no trabalho de Stevens e Campion (1994), cujas competências são: Competências Interpessoais (C.H.A.): - Resolução de Conflitos; - Solução Colaborativa de Problemas; - Comunicação. Competências de Auto-gestão (C.H.A.): - Definição de objetivos e Administração de performance; - Planejamento e coordenação de tarefas.

Fonte: Baseado em Morgeson, Reider e Campion (2005).

Tonelli (2003), ao tratar de competências, cita as competências interpessoais e as define como a capacidade de lidar adequadamente com outras pessoas.

Stevens e Campion (1994) corroboram essas idéias ao afirmarem que os aspectos sociais do trabalho se tornam cada vez mais importantes, quando se trata de trabalho em equipes.

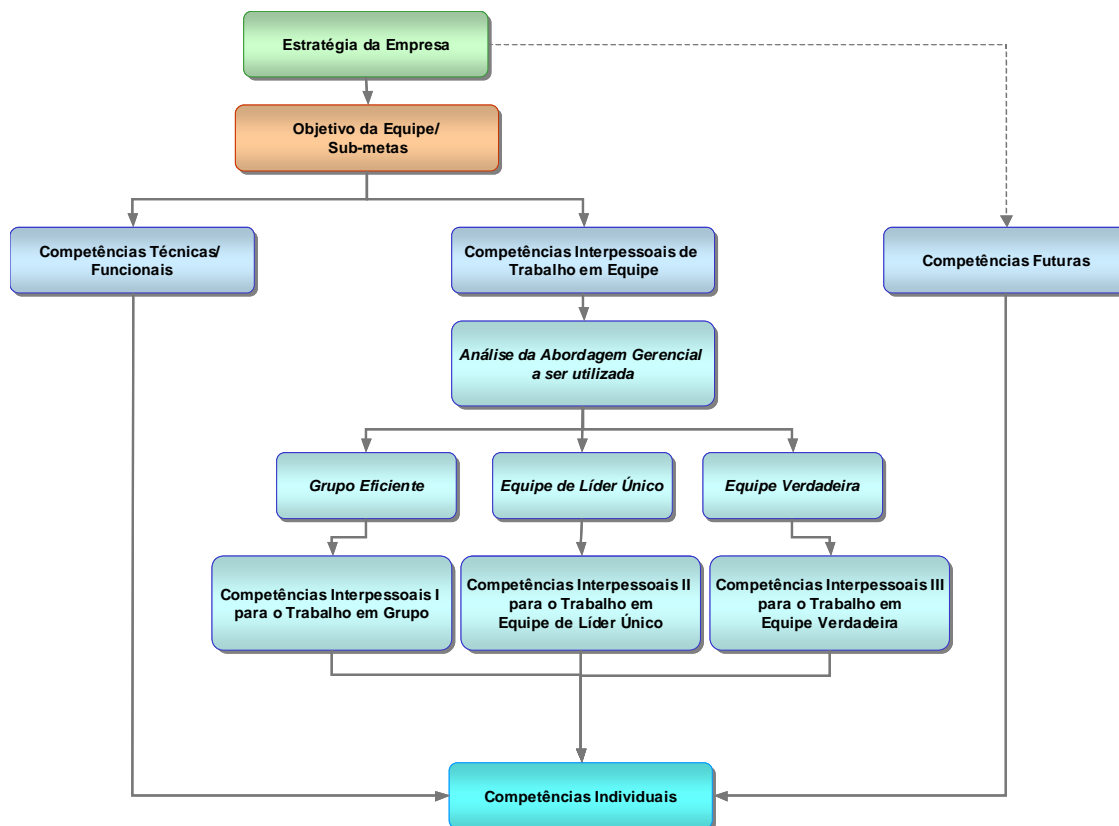
Em relação às competências associadas aos conhecimentos sobre o trabalho em equipe, Ellis *et al.* (2005) procederam a uma pesquisa com 65 grupos de quatro pessoas, para avaliar a utilidade do treinamento de habilidades genéricas em conhecimentos sobre o trabalho em equipe para promover efetividade na ação das mesmas. Os resultados dos estudos revelaram que treinamento nessas habilidades genéricas tem um impacto significativo e positivo sobre resultados cognitivos e habilidades dos membros de equipes nesse quesito. Obteve-se como resultado, que as competências genéricas em conhecimentos sobre o trabalho em equipe foram positivamente afetadas pelo treinamento das áreas de planejamento e coordenação de tarefas, solução colaborativa de problemas e comunicação.

4 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO TRABALHO EM EQUIPES

A metodologia idealizada para levantamento e identificação das competências necessárias ao trabalho em equipe foi elaborada com elementos das referências bibliográficas apresentadas, tomando como base, estudos e pesquisas já realizadas por outros autores, agregados e estruturados para dar forma a um processo de identificação de competências.

Para identificação das competências, a proposta aqui apresentada, parte do princípio da obtenção do alinhamento das competências individuais às estratégias da empresa e a sua visão de futuro. Desta maneira, este levantamento procura atender à necessidade de aderência entre indivíduos e objetivos organizacionais, bem como, identificar competências associadas às necessidades futuras da organização, buscando não se basear somente aos fatos e eventos passados. A estrutura da metodologia está apresentada esquematicamente na Figura 13.

Figura 13 – Estrutura da Metodologia para Identificação de Competências para o Trabalho em Equipe



A metodologia pode ser resumidamente apresentada nas seguintes etapas:

1. **Estratégia da empresa** – objetiva levantar informações relacionadas à intenção estratégica e visão de futuro;
2. **Objetivo da Equipe e Sub-metas** – identificação do motivo e objetivo da montagem da equipe e, caso necessário, das sub-metas; nesta etapa pode-se identificar a necessidade de estender a pesquisa a outras pessoas que participarão do desenvolvimento do trabalho em caráter gerencial, eventualmente associadas às sub-metas. A partir da definição do objetivo pode-se levantar as competências necessárias à equipe para alcançá-lo.

3. **Competências Individuais**

As competências individuais, neste trabalho, são estudadas segundo o tripé conceitual: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que apóiam a inteligência prática mobilizada face às situações profissionais, cada vez mais mutáveis e complexas. Neste caso, para identificação das competências, a sua dimensão cognitiva, baseada nos aspectos de Conhecimentos e Habilidades, será aqui atribuída às Competências Técnicas ou Funcionais, tratando, portanto, dos conhecimentos técnicos necessários ao desenvolvimento do trabalho.

As Competências Interpessoais para o trabalho em equipe, aqui levantadas, também se baseiam nas dimensões Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, relacionadas às competências necessárias ao bom desenvolvimento do trabalho em equipe. Tais competências possuem caráter genérico e são adaptáveis aos diversos contextos do trabalho em equipe.

Também são abordadas as competências futuras necessárias ao alinhamento das necessidades estratégicas da organização.

4. **Competências Técnicas ou Funcionais** – Identificação das competências técnicas necessárias ao desenvolvimento do trabalho;
5. **Competências Interpessoais do trabalho em Equipe** – Início do processo de identificação das competências, através da análise da melhor abordagem gerencial ou disciplina, de grupo ou equipe, a ser utilizada;

5.1 Análise da Abordagem Gerencial a ser utilizada - Análise para escolha entre as disciplinas de Grupos, Equipes de Líder Único ou Equipe Verdadeira segundo a meta de desempenho estabelecida, baseado em Katzenback e Smith;

5.2 Identificação das competências Interpessoais necessárias ao trabalho em equipe de acordo com a disciplina escolhida.

6. Competências Futuras – identificação de competências segundo as intenções estratégicas da empresa.

Uma vez que esta metodologia para identificação de competências para o trabalho em equipes inicia-se com a identificação das estratégias da empresa e a definição da meta que se pretende alcançar com a montagem ou trabalho da equipe, faz-se necessário que a mesma seja aplicada ao responsável pelo projeto. No caso da meta ou objetivo estabelecido abranger outras pessoas, responsáveis por partes do objetivo ou sub-metas, estas também poderão ser agregadas ao processo para adequada identificação dos parâmetros de análise e, por fim, das competências.

Cada uma das etapas do processo de identificação de competências está descrita nos itens a seguir.

4.1 Identificação da Gênese do Projeto e Estratégia da Empresa

Nesta etapa são necessárias duas definições, quem é o responsável pela gênese do projeto e quem possui informações a respeito da tendência estratégica da organização, que podem ser a mesma pessoa.

Quem é o responsável pelo projeto?

Identificação da origem do projeto ou tarefa na organização. Quem é o responsável pelo projeto?

Qual a tendência estratégica da empresa? Qual a visão de futuro e rumos que pretende tomar?

O objetivo é levantar informações relacionadas à intenção estratégica da empresa, sua visão de futuro e missão.

O idealizador, dono ou responsável pelo projeto pode definir o objetivo da tarefa a ser executada.

4.2 Identificação do Objetivo do Trabalho da Equipe/ Sub-metas

Qual o objetivo do trabalho ou a meta a ser alcançada com a criação da equipe?

Definição e descrição do objetivo do trabalho pelo idealizador do projeto. Motivo da montagem da equipe e definição da sua meta.

Há sub-metas? Quais? Há necessidade de um núcleo central de gestão para conduzir as partes do projeto?

É aconselhável, para adequação da análise, que objetivos amplos sejam convertidos em metas e objetivos de desempenho específicos. Caso seja necessária a determinação de sub-metas sob um objetivo maior para o trabalho da equipe, as sub-metas deverão ser definidas e detalhadas.

Também será verificada a necessidade de um grupo para gerenciamento das partes do projeto, aqui chamado núcleo central. Caso seja necessário, este grupo será definido pelo idealizador do projeto e poderá contribuir com parte do levantamento das informações deste trabalho.

4.3 Identificação das Competências Individuais

Nesta etapa tem início o processo para identificação das competências individuais necessárias ao desenvolvimento do projeto e alcance dos objetivos propostos à equipe. Tais competências nortearão a estruturação da equipe e lhe proporcionarão subsídios para que a ela atinja seu objetivo e suas metas.

As competências individuais estão divididas em duas categorias: as Competências Técnicas ou Funcionais e as Competências Interpessoais para o Trabalho em Equipe.

Este trabalho também explora, além das competências individuais - intimamente relacionadas ao objetivo a ser alcançado por equipes, competências futuras que servirão às intenções estratégicas da organização.

4.4 Identificação das Competências Técnicas ou Funcionais

As Competências Técnicas ou Funcionais traduzem a dimensão diretamente relacionada ao conhecimento técnico necessário ao desenvolvimento do trabalho. Estas serão levantadas em questionamento direto junto ao responsável pelo projeto ou elementos do núcleo central de gestão.

Quais competências técnicas são necessárias ao desenvolvimento do trabalho para atingir a meta estabelecida?

4.5 Identificação das Competências Interpessoais para o Trabalho em Equipe

As Competências Interpessoais estão relacionadas às competências essencialmente necessárias ao trabalho em equipe. Para o que o trabalho tenha um adequado desenvolvimento e condições de atingir resultados de desempenho esperados.

Para definição dessas competências, adotou-se nessa metodologia a abordagem da identificação e análise da meta atribuída à equipe, também chamada de resultado de desempenho, para identificar qual tipo de abordagem gerencial é mais adequado para se atingir o objetivo proposto à equipe. É possível que na aplicação da metodologia seja necessário proceder à exploração da meta principal em busca de divisões em sub-metas, para viabilizar a análise do estudo proposto.

4.5.1 Análise da Abordagem Gerencial a ser utilizada

As abordagens aqui discutidas são as disciplinas de Grupo, Equipe de Líder Único e Equipe Verdadeira, segundo os conceitos de Katzenback e Smith. A identificação da melhor abordagem é feita através de um roteiro, do tipo fechado, denominado Análise para Identificação da Abordagem Gerencial a ser Utilizada, conforme Apêndice B.

O resultado dessa avaliação visa identificar para cada meta ou sub-meta proposta um tipo de abordagem gerencial. As abordagens serão identificadas conforme Quadro 15.

Quadro 15 - Abordagens Gerenciais

<i>Identificação</i>	<i>Abordagem Gerencial</i>
1	Grupo
2	Equipe de Líder Único
3	Equipe Verdadeira

4.5.2 Identificação das Competências Interpessoais para o Trabalho em Equipe

Da análise da meta ou sub-meta a ser alcançada e da abordagem gerencial mais adequada ao problema são identificadas as competências necessárias a cada tipo de abordagem. As competências interpessoais, nesta etapa, foram obtidas através da pesquisa bibliográfica e análise dos estudos já realizados sobre o assunto. O Apêndice C apresenta a tabela de Competências Interpessoais para cada abordagem e o Quadro 16 apresenta esquematicamente a relação entre abordagem gerencial e as competências associadas à ela.

Quadro 16 - Abordagens Gerenciais associadas às Competências Interpessoais

<i>Abordagem Gerencial</i>		<i>Tabela de Competências Interpessoais</i>	
<i>Identif.</i>	<i>Abordagem</i>	<i>Identif.</i>	<i>Competências Interpessoais</i>
1	Grupo	I	Competências interpessoais para o trabalho em Grupo
2	Equipe de Líder Único	II	Competências interpessoais para o trabalho em Equipe de Líder Único
3	Equipe Verdadeira	III	Competências interpessoais para o trabalho em Equipe Verdadeira

Caso o estudo se desenvolva sobre uma meta principal para ser alcançada pela equipe, procede-se a análise dessa meta de desempenho, identifica-se a abordagem gerencial mais adequada e toma-se como referência para as competências interpessoais a tabela relacionada àquela abordagem conforme Quadro 16.

No caso do estudo recair sobre várias sub-metas, além da principal, fazem-se necessárias análises de cada uma delas, identificando a abordagem gerencial mais adequada, repetindo-se todo o processo. Caso isso se faça necessário, a análise será do tipo matricial de maneira a abranger todos os elementos envolvidos no estudo, procedendo-se à avaliação do tipo de abordagem gerencial cabível a cada uma das inter-relações, de acordo com os objetivos do trabalho que desenvolvem.

Desta maneira, os resultados da matriz apresentarão, esquematicamente, as abordagens gerenciais e conseqüentemente as competências interpessoais associadas, subsídio ao alcance do resultado de performance desejado, conforme o Quadro 16 acima. Para cada função, ou indivíduo, constante nesta matriz, assume-se que a categoria das competências interpessoais necessárias ao seu desempenho em equipe será a categoria mais elevada, uma vez que esta, supostamente, atende e abrange as demais, com menor grau de exigência.

4.6 Identificação das Competências Futuras

As competências futuras são uma abordagem do assunto competências considerando as intenções estratégicas da empresa. Tais competências são identificadas com o intuito de antever necessidades da organização, para que a mesma possa entender e considerar em seu sistema de gestão competências que estarão alinhadas com as suas prováveis necessidades futuras, dando suporte e mantendo sua capacidade de inovação e competitividade.

4.7 Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados para subsidiar os estudos foram questionário e roteiro para análise de abordagem gerencial. O primeiro instrumento de pesquisa, o Questionário, abrange as etapas de identificação da Estratégia da Empresa, Objetivo da Equipe e sub-metas e Competências Individuais – Competências Técnicas e Futuras, é do tipo estruturado com questões abertas. O segundo instrumento de pesquisa é um roteiro de Análise para Identificação da Abordagem Gerencial a ser utilizada no trabalho em equipe, ou, mais adequada ao trabalho, para identificação das Competências Interpessoais, é do tipo estruturado com alternativas fechadas. Os instrumentos estão apresentados nos Apêndices A e B, respectivamente.

Segundo Richardson (1999) o questionário cumpre pelo menos duas funções: a de descrever características e a de medir variáveis de um grupo social.

Optou-se, como método, por aplicar pessoalmente o questionário em função da grande iteração necessária ao adequado levantamento das informações e da complexidade das mesmas. Na aplicação de questionários por contato direto, segundo Richardson (1999), o pesquisador pode explicar e discutir objetivos da pesquisa e do questionário e responder dúvidas.

Os instrumentos de pesquisa foram elaborados para atender aos requisitos de informações para atendimento das fases do processo de levantamento de competências, elaborado para este trabalho.

Os instrumentos de pesquisa foram aplicados entre os dias 15 e 16 de Dezembro/2005.

No capítulo seguinte, são apresentados os resultados obtidos na aplicação da metodologia aqui apresentada para levantamento das competências necessárias ao trabalho em equipes.

5 APLICAÇÃO E RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados provenientes da aplicação da metodologia para identificação de competências para o trabalho em equipes.

5.1 Contextualização

A metodologia foi aplicada em uma empresa de Engenharia Consultiva de destaque no ambiente nacional. Nesta organização o desenvolvimento de projeto em equipes multidisciplinares e a velocidade cada vez maior na exigência do cumprimento dos seus projetos e construções são desafios cada vez mais importantes a serem vencidos para sua manutenção e sucesso no mercado.

A empresa, aonde foi realizada a pesquisa, conta com 223 funcionários, no escritório de Florianópolis, e atua na área de engenharia consultiva desde 1965.

Possui atualmente uma estrutura gerencial bastante planejada e opera em modo de estrutura matricial. Tem estrutura baseada em áreas de especialidades de conhecimento, utilizando intensamente a integração entre elas para desenvolver seu trabalho. Vale-se dos trabalhos de equipes, de grupos, tipicamente de equipes de um líder e ocasionalmente de equipes verdadeiras, considerando seus objetivos. No entanto, opera nesses modos segundo moldes que foi desenvolvendo quase de maneira intuitiva, sem que os estilos de equipe sejam completamente formalizados ou explícitos.

Percebe-se que a integração entre as áreas e o desenvolvimento dos projetos são trabalhos complexos e que exigem bastante empenho por parte dos profissionais, uma vez que o desenvolvimento dos mesmos exige uma iteração e integração intensa de conhecimentos e especialidades. Há muita interdependência de informações, numa teia complexa e densa, que marca um trabalho que necessita intensamente de trocas de informações e tem grande demanda de resolução de problemas.

A estrutura do escritório é planejada, com uma gerência central e um grupo de gerentes de áreas técnicas e de contratos, que constituem um núcleo que coordena e administra o trabalho do escritório.

No escritório de Florianópolis as áreas de especialidades do conhecimento possuem um chefe de área, responsável pela mesma. As pessoas que trabalham nas áreas, usualmente, desenvolvem um trabalho que atende a empresa de maneira matricial. As áreas técnicas da empresa são: área de Engenharia Civil, com especialidades: Estruturas, Arquitetura, Hidráulica, Hidrologia, Geotecnia, Geologia; a área de Engenharia Mecânica; a área de Engenharia Elétrica; a área de Estudos Energéticos e de Análise de Viabilidade Econômica; a área de Saneamento; a área de Transportes e a área de Linhas de Transmissão.

5.2 Sujeitos da Pesquisa

Os questionários foram aplicados ao Diretor Regional do escritório de Florianópolis e a alguns funcionários para complementar dados e informações, principalmente, acerca das competências técnicas. As pessoas que realizaram a complementação dos dados são chefes das áreas de conhecimento, ou profissional pertencente a uma delas.

O Diretor Regional de Florianópolis é um profissional com 20 anos de experiência, tendo iniciado sua carreira na empresa em questão. Já ocupou funções técnicas de engenharia, cargos de chefia de setor, de coordenação de projetos e, finalmente, diretor regional do escritório. Ao longo de sua vida profissional, trabalhou em diversos projetos de usinas, figurando entre elas as grandes usinas do país, em especial, da região sul.

Os profissionais que auxiliaram na complementação de informações são chefes de áreas e profissionais altamente capacitados das mesmas, com tempos de serviço variando de 30 a três anos de casa. Em sua grande maioria, os profissionais que contribuíram com informações caracterizam-se pelo elevado tempo de exercício da profissão e de trabalho na empresa em estudo.

Desta maneira, fica caracterizado que as informações obtidas para a aplicação da pesquisa estão baseadas em depoimento de profissionais, em sua maioria, com grande saber técnico e profundo conhecimento da empresa na qual se aplicou a metodologia, sua cultura, suas necessidades, suas demandas e seus objetivos.

O Quadro 17 apresenta algumas informações acerca dos profissionais que contribuíram com informações para a realização da pesquisa, como a formação profissional, o tempo de formado e o tempo de trabalho na empresa pesquisada.

Quadro 17 - Profissionais entrevistados

<i>Formação profissional</i>	<i>Nº de profissionais entrevistados</i>	<i>Tempo de Formado/ Tempo de Trabalho na empresa</i>
Geologia	1	31/ 18 anos
Eng. Civil - Geotecnia	3	12/ 8 , 9/ 11 e 4,5/ 6 anos.
Eng. Civil - Estruturas	2	31/ 20 e 24/ 10 anos
Arquitetura	1	30/ 31 anos
Eng. Civil - Hidráulica / Coordenação	1	20/ 20 anos
Eng. Civil - Hidráulica	1	8/ 9 anos
Eng. Civil - Rodovias	1	28/ 14 anos
Eng. Elétrica	1	38/ 37 anos
Eng. Mecânica	1	3/3 anos

A aplicação dos questionários foi realizada pessoalmente pela pesquisadora e sugere-se que, se tal metodologia vier a ser aplicada em outros locais por outras pessoas, as mesmas precisam entender profundamente e claramente os fundamentos e teorias que a embasam, uma vez que são os conceitos e teorias que fundamentam as diversas partes do método que conduzem sua correta aplicação e adequada obtenção de resultados. A pesquisadora elaborou uma carta de apresentação, na qual solicitava autorização para publicação dos dados obtidos, apresentava a finalidade da pesquisa e a instituição a qual a pesquisa está vinculada.

As informações e resultados obtidos através da aplicação da metodologia podem ser utilizados pelas empresas que desejam utilizar modelos de gestão de competências, com vistas a melhorar as condições de competitividade. As informações advindas desta aplicação podem servir para o planejamento, seleção e desenvolvimento de competências necessárias ao negócio, bem como, podem servir às empresas para direcionar ações de recrutamento, treinamento, identificação, captação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir seus objetivos.

5.3 Aplicação da Metodologia para Identificação das Competências para o Trabalho em Equipes

Na seqüência, são apresentadas as premissas para aplicação da metodologia proposta e, após, os resultados da aplicação da metodologia para identificação de competências para o trabalho em equipes, na empresa de engenharia escolhida para estudo.

5.3.1 Premissas

A aplicação da metodologia para Identificação das Competências para o trabalho em equipes considera algumas premissas, as quais são esclarecidas na seqüência.

Na aplicação da presente pesquisa, conforme Item 5.3.2, o objetivo principal estabelecido foi o desenvolvimento de um Projeto Básico otimizado de uma usina hidrelétrica.

As funções técnicas estudadas foram selecionadas devido ao seu caráter fundamental na contribuição para alcance do objetivo principal. Sendo elas: Coordenação Técnica/Gerencial, Geologia, Engenharia Geotécnica, Engenharia de Estruturas, Arquitetura, Engenharia Hidráulica, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica.

Ainda, neste caso, para que se possa dar início à fase de Projeto Básico de uma usina hidrelétrica, a partir das funções técnicas selecionadas, faz-se necessário tomar como premissa que alguns estudos já foram realizados em fase anterior. São eles: os estudos Hidrológicos, os estudos Energéticos, os estudos de Viabilidade Econômico-Financeira e os estudos de Meio Ambiente. Desta maneira, as informações referentes a estas funções técnicas necessárias ao desenvolvimento do trabalho já estariam disponíveis para o início do mesmo.

Neste estudo, a metodologia é aplicada à equipe aqui denominada de primeiro grau ou nível, correspondente aos representantes, chefes ou responsáveis, de cada área de conhecimento na organização. Desta maneira, cada elemento ou indivíduo da análise desempenha uma função técnica, que comporta as competências técnicas necessárias ao alcance do objetivo do trabalho.

Na realidade, a função técnica pode ser desempenhada, até mesmo, por uma equipe inteira. No entanto, os elementos que a compõe não estão incluídos nesta análise. O que implicaria na inserção e consideração de outros níveis de análise.

Deve-se esclarecer que a metodologia pode ser aplicada a qualquer grau ou nível de equipes dentro da organização, podendo-se focar em uma equipe, que trabalha em uma das funções técnicas, ou especialidade, da organização e identificar as competências necessárias ao alcance de uma meta proposta para aquela equipe.

Na presente análise, as funções técnicas selecionadas para alcance do objetivo principal desempenham um papel específico para tanto. Contudo, deve-se ressaltar, que a mesma função técnica, em outras situações de trabalho, metas ou projetos, pode desempenhar diferentes papéis. É possível que um elemento desempenhando uma função técnica neste caso em estudo, em outros projetos possa estar desempenhando uma função relacionada à coordenação ou chefia de áreas, e vice-versa. Cabe complementar, que o desempenho desses diferentes papéis podem, também, ocorrer simultaneamente.

Considerando a condição de estrutura matricial da organização, revela-se o caráter complexo e dinâmico das iterações entre os profissionais da organização em estudo, cujos papéis e funções não são estáticos.

Ao tratar da análise da abordagem gerencial para cada sub-meta, escolha entre grupo e equipe conforme Apêndice B, tomou-se como base a função técnica preponderante para se atingir aquela sub-meta, analisando a sua relação com todas as demais funções pertinentes à mesma. A função técnica preponderante deve ser entendida como a função cujo conhecimento técnico é a base para desenvolvimento do trabalho e a partir do qual se inicia o processo de integração com as demais funções. Em alguns casos a função preponderante tem a atribuição de responsabilidade para alcance da sub-meta.

Considerou-se, ainda, que no caso da relação entre funções poder se alternar entre diferentes tipos de abordagem gerencial, dependendo da situação, a abordagem escolhida para preenchimento da Tabela 1 foi a abordagem de grau mais elevado, ou seja, a que exige competências interpessoais mais complexas.

5.3.2 Aplicação e Resultados

A aplicação do Questionário, Apêndice A, que abrange as etapas de identificação da Estratégia da Empresa, Objetivo da Equipe e sub-metas e Competências Individuais (Competências Técnicas e Futuras), obteve os resultados apresentados abaixo:

Questionário – questões abertas

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPES

1. Gênese do Projeto e Estratégia da Empresa

1.1 Identificação do responsável pelo projeto.

Diretor Regional da Sede em Florianópolis – Lailton Vieira Xavier.

1.2 Qual a tendência estratégica da empresa? Qual a visão de futuro e rumos que pretende tomar?

A tendência estratégica da empresa é partir para uma atuação de trabalho relacionada à integração de gestões de projetos, deixando de ser uma empresa essencialmente de engenharia, direciona-se ao gerenciamento de empreendimentos, incluindo construção, fornecimento, assessoria ao empreendedor, e, até mesmo, atuando como investidora em determinadas áreas.

A empresa também se dedica à abertura de novos mercados, além do brasileiro, voltando-se a projetos e empreendimentos no exterior.

2. Objetivo do Trabalho da Equipe/ Sub-metas

2.1 Qual o objetivo do trabalho ou a meta a ser alcançada com a criação da equipe?

Desenvolver um projeto básico otimizado de engenharia de uma usina hidrelétrica em seis meses.

2.2 Há sub-metas? Quais?

Sim. O projeto básico otimizado de uma usina hidrelétrica constitui-se de várias partes, sendo:

Projeto de Arranjo Geral Otimizado da Usina;

Projeto Hidráulico;

Projeto Estrutural;

Projeto Arquitetônico de Arranjo de Estruturas;

Projeto de Escavação;

Projeto de Geotecnia;

Projeto de Acessos e Rodovias;

Projeto Mecânico;

Projeto Elétrico.

2.3 Há necessidade de um núcleo central de gestão para conduzir as partes do projeto? Quem são as pessoas?

Para cada sub-meta será necessária a supervisão ou atribuição de responsabilidade a uma pessoa, cuja função técnica tem maior preponderância para alcance da meta.

Esta pesquisa foi aplicada considerando as pessoas que integram esta equipe, aqui denominada Equipe de 1º grau.

3 Competências Individuais

3.1 Quais competências **técnicas** individuais são necessárias ao desenvolvimento do trabalho para atingir a meta estabelecida?

Membro/ Função	Competências Técnicas
1 Coordenação técnica/ Gerência	<i>Saber técnico, ao mesmo tempo, profundo e generalista sobre o trabalho gerenciado, pois nos moldes deste projeto, não há disponibilidade de assessoria técnica, em tempo e quantidade necessária, para subsidiar todas as decisões envolvidas no desenvolvimento dos trabalhos e nas interfaces externas ao projeto. Assim, saber desempenhar coordenação técnica e gerencial; Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i>

<p>2</p> <p>Geólogo</p>	<p><i>Formação técnica: Geologia.</i></p> <p><i>Saber desenvolver projetos de escavação, de tratamentos, de instrumentação, de planejamento de instrumentação das fundações;</i></p> <p><i>Saber interpretar os dados oriundos de sondagens e informações geológicas;</i></p> <p><i>Saber integrar dados e informações geológicas de maneira precisa e eficiente para o projeto;</i></p> <p><i>Saber elaborar os cálculos teóricos necessários ao completo desenvolvimento dos projetos de escavações, de tratamentos e de instrumentação;</i></p> <p><i>Saber elaborar documentos relativos ao projeto como memórias de cálculo, relatórios, pareceres, critérios de projeto, etc;</i></p> <p><i>Saber observar detalhes da natureza, que podem ser indícios importantes para o desenvolvimento de projetos de engenharia;</i></p> <p><i>Saber sintetizar informações técnicas complexas;</i></p> <p><i>Saber realizar adaptações no projeto de acordo com as condições de campo;</i></p> <p><i>Saber visualizar aspectos e informações de campo e saber integrá-los ao projeto, de modo a subsidiar os projetos de escavação, tratamentos e instrumentação de fundações;</i></p> <p><i>Saber utilizar visão espacial;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>
<p>3</p> <p>Eng. Geotécnico</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Civil com orientação à área de Geotecnia.</i></p> <p><i>Saber os fundamentos e princípios que envolvem a mecânica dos solos e as obras de terra;</i></p> <p><i>Saber desenvolver projetos que envolvam questões geotécnicas como projetos de escavação, de estruturas de contenção e de estabilização de encostas;</i></p> <p><i>Saber realizar o estudo e escolha de materiais para estruturas geotécnicas (ensecadeiras, barragens, muros de contenção, aterros, etc);</i></p> <p><i>Saber elaborar campanha de ensaios geotécnicos;</i></p> <p><i>Saber interpretar dados oriundos de ensaios geotécnicos de laboratório e de campo;</i></p> <p><i>Saber elaborar os cálculos teóricos necessários ao completo desenvolvimento do projeto geotécnico, como: cálculos de estabilidade de taludes, de tensão x deformação das estruturas, de percolação, de adensamento e de capacidade de suporte das fundações;</i></p> <p><i>Saber interpretar dados oriundos de instrumentação de estruturas em geral (maciços rochosos, estruturas civis, barragens) e avaliá-los;</i></p> <p><i>Saber elaborar documentos relativos ao projeto como memórias de cálculo, relatórios, pareceres, especificações técnicas, critérios de projeto, etc;</i></p> <p><i>Saber elaborar soluções práticas e tecnicamente viáveis de acordo com a disponibilidade dos recursos de cada obra;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>
<p>4</p> <p>Eng. de Estruturas</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Civil com orientação à área de Estruturas.</i></p> <p><i>Saber pré-dimensionar e analisar a estabilidade das estruturas para que o projeto básico seja coerente e exeqüível;</i></p> <p><i>Saber analisar as interfaces entre as demais áreas de engenharia, para adequar as dimensões estruturais às condições do empreendimento como: equipamentos, necessidades dimensionais de projeto, condicionantes ambientais (ex.: geológicas);</i></p> <p><i>Saber dimensionar as estruturas, executando memórias de cálculo;</i></p> <p><i>Saber verificar os desenhos de formas quanto ao conceito estrutural (coerência com a memória de cálculo);</i></p> <p><i>Saber passar os croquis com armadura para os projetistas para que eles possam executar os desenhos de armadura;</i></p> <p><i>Saber verificar os desenhos de armaduras;</i></p> <p><i>Saber realizar as alterações de projeto necessárias quando o método construtivo assim o exigir;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>

<p>5</p> <p>Arquiteto</p>	<p><i>Formação técnica: Arquitetura.</i></p> <p><i>Saber otimizar a concepção do projeto, sempre focado no seu objetivo, condicionando o tipo de construção e recursos técnicos às condições físicas do local e à destinação funcional da estrutura;</i></p> <p><i>Saber conceber o projeto de maneira a dar forma, harmonizar e organizar os espaços contemplando o lado artístico, humanístico, operacional e financeiro;</i></p> <p><i>Saber aplicar as normas vigentes e específicas para cada etapa do projeto, desde a definição e dimensionamento das áreas de cada ambiente até as normas de segurança, de saúde e de meio ambiente;</i></p> <p><i>Saber traçar e desenhar, passando para a parte gráfica toda a concepção imaginada das estruturas;</i></p> <p><i>Saber acompanhar o desenvolvimento do projeto de forma geral, desde a elaboração dos desenhos até o desenvolvimento do cálculo estrutural;</i></p> <p><i>Saber realizar a integração do projeto com todas as demais áreas técnicas envolvidas, além de fabricantes e clientes;</i></p> <p><i>Saber atender os trâmites legais visando as vistorias legais e jurídicas finais da obra pelas autoridades competentes;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>
<p>6</p> <p>Eng. Hidráulico</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Civil com orientação à área de Hidráulica de usinas.</i></p> <p><i>Saber desenvolver um projeto de arranjo geral de usina considerando as condicionantes energéticas, ambientais, geológicas, topográficas, condições do cliente e econômico-financeiras.</i></p> <p><i>Saber desenvolver um projeto de arranjo geral buscando otimizações para sua viabilização ou redução de custos desejada;</i></p> <p><i>Saber desenvolver o arranjo geral em integração com as demais áreas de conhecimento envolvidas para alcançar a máxima otimização desejada ou buscar por soluções inovadoras, bem como, em integração com o cliente e fabricantes;</i></p> <p><i>Saber realizar estudos de alternativas de arranjos;</i></p> <p><i>Saber participar do processo de elaboração de arranjo geral de cada estrutura da usina considerando as condições e interfaces de cada área do conhecimento;</i></p> <p><i>Saber elaborar cálculos para projeto hidráulico das estruturas da usina como: vertedouro, tomada de água, cotas de projeto de barragens e ensecadeiras, desvio e fechamento de rio, chaminé de equilíbrio, canais, túneis, condutos, bacia de dissipação, canal de fuga, entre outros. Bem como, estudos para condições ou estruturas singulares, determinação de regimes de fluxo e de níveis de água, remansos, perda de carga, etc;</i></p> <p><i>Saber interpretar dados oriundos dos estudos hidrológicos, hidrométricos e de modelos hidráulicos reduzidos;</i></p> <p><i>Saber elaborar programas de ensaios em modelos reduzidos e de estudos de hidrometria;</i></p> <p><i>Saber avaliar riscos, probabilidades e danos;</i></p> <p><i>Saber compreender as inter-relações e interdependências entre os elementos da usina, suas implicações e conseqüências, entendendo o funcionamento da mesma de maneira global e sistêmica.</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>

<p style="text-align: center;">7</p> <p>Eng. Rodoviário</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Civil com orientação à área de Rodovias.</i></p> <p><i>Saber utilizar as normas que regem a execução de projeto, tanto dos órgãos rodoviários quanto as da ABNT de maneira a agregar os conceitos para o desenvolvimento de projetos viários de qualidade;</i></p> <p><i>Saber interpretar uma topografia, obtendo uma boa visão tridimensional do terreno. Na ausência de topografia, saber valer-se da análise de fotografias estereoscópicas ou apenas inspeção in loco;</i></p> <p><i>Saber empregar conhecimento mínimo na área ambiental, com o intuito de buscar a alternativa menos impactante;</i></p> <p><i>Saber projetar um traçado espacial, onde os alinhamentos vertical e horizontal sejam harmoniosos e proporcionem viagens seguras e agradáveis;</i></p> <p><i>Saber driblar a ausência de registros históricos de precipitação, produzindo estudos hidrológicos tão confiáveis quanto possível;</i></p> <p><i>Saber calcular as vazões afluentes ao corpo estradal e dimensionar as estruturas de drenagem superficial e profunda, bueiros e pontes;</i></p> <p><i>Saber conceitos básicos de geotecnia, para programar e interpretar sondagens e ensaios, visando desenvolver o projeto de terraplenagem e pavimentação;</i></p> <p><i>Saber projetar terraplenagem, buscando o equilíbrio entre corte e aterro para evitar bota-foras;</i></p> <p><i>Saber programar e executar contagem de tráfego, analisando e expandindo os resultados para a obtenção do tráfego futuro;</i></p> <p><i>Saber projetar um pavimento durável e econômico;</i></p> <p><i>Saber utilizar os conhecimentos de sinalização e segurança viária para elaborar projetos que apresentem segurança e mobilidade aos usuários da via;</i></p> <p><i>Saber considerar custos envolvidos para dar respostas rápidas e precisas aos investidores e clientes;</i></p>
<p style="text-align: center;">8</p> <p>Eng. Eletricista</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Elétrica.</i></p> <p><i>Saber conceber e dimensionar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Esquemas de manobra e transmissão;</i> - <i>Supervisão e controle de estações de geração, subestações e linhas de transmissão;</i> - <i>Proteções elétricas de geradores e estações de geração, transformadores, linhas de transmissão;</i> - <i>Teleproteções e telecomunicações necessárias em instalações de geração e transmissão;</i> - <i>Sistemas elétricos industriais de força, em média e baixa tensão, de CA e CC.</i> <p><i>Entender a otimização desejada e as soluções inicialmente previstas para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Esquema de manobra de geração;</i> - <i>Esquema de manobra de transmissão;</i> - <i>Sistema de controle;</i> - <i>Sistema de proteções elétricas;</i> - <i>Sistema de teleproteções e de telecomunicações;</i> - <i>Sistemas auxiliares elétricos de CA e CC.</i> <p><i>Analisar técnica e economicamente as soluções previstas e compará-las com outras possíveis;</i></p> <p><i>Investigar possibilidade de soluções não convencionais;</i></p> <p><i>Após análise, adotar as soluções que atendam o empreendimento e dêem a otimização desejada;</i></p> <p><i>Efetuar os dimensionamentos necessários, verificar custo das soluções e detalhar o projeto básico: memórias de cálculo, diagramas unifilares, especificações técnicas.</i></p>

9 Eng. Mecânico	<p><i>Formação técnica: Engenharia Mecânica.</i></p> <p><i>Saber desenvolver projetos de sistemas hidromecânicos, de levantamento de carga, sistemas mecânicos auxiliares;</i></p> <p><i>Saber integrar dados e informações em conjunto com áreas multidisciplinares envolvidas no projeto, clientes e fabricantes;</i></p> <p><i>Saber elaborar documentos que definem o projeto como memórias de cálculo, relatórios técnicos, especificações técnicas, memoriais descritivos, etc;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente e emitir pareceres de documentos de fabricantes ou parceiros como desenhos e manuais de equipamentos;</i></p> <p><i>Saber analisar possíveis atualizações tecnológicas e/ou soluções não convencionais para melhoria de soluções de projeto;</i></p> <p><i>Saber desenvolver soluções de projetos técnica e economicamente otimizados;</i></p> <p><i>Saber analisar economicamente as soluções propostas;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente e propor soluções para o projeto para resolução de problemas.</i></p>
------------------------	---

3.2 Competências **futuras** - Há alguma competência que, considerando-se a estratégia da empresa, entende que seria útil ao futuro da organização?

Saber técnico para o desempenho da função;

Saber ser versátil e adaptável;

Saber gerenciar/ coordenar ou colaborar com a visão gerencial, compreendendo os elementos do projeto como: obrigações contratuais, cliente, produto e prazo;

Saber trabalhar em equipe; saber lidar com pessoas e com a diversidade e diferenças inerentes a elas;

Saber línguas estrangeiras (principalmente inglês e espanhol) e ter disposição para aprendizado;

Saber lidar com questões referentes a diferenças culturais/ ter disposição para;

Saber trabalhar sob pressão;

Saber tomar decisões, mesmo em condição de pressão; ter respaldo individual técnico para viabilizar tomada de decisões.

Atitudes: Fidelidade/ Lealdade/ Confiabilidade.

A aplicação do roteiro de Análise para Identificação da Abordagem Gerencial a ser Utilizada no trabalho em equipe, Apêndice B, obteve os resultados apresentados na Tabela 1.

Os resultado das análises para identificação das abordagens gerenciais traduzem a forma de trabalho mais adequada ou provável, dentro do objetivo principal ou de suas sub-metas. Para identificação de cada abordagem gerencial, utilizou-se o roteiro para Identificação da Abordagem Gerencial - Apêndice B.

Como anteriormente comentado, para cada sub-meta, selecionou-se uma função técnica que tem papel preponderante, inclusive de atribuição de responsabilidade para se atingir a sub-meta estabelecida. Analisa-se então, a sua relação com as demais funções associadas à sub-meta.

Tabela 1 – Resultados das análises para identificação das abordagens gerenciais

Comp. Técnica Preponderante	Coorden. Técnica/ Gerência	Eng. Hidráulico	Geólogo	Eng. Geotécnico	Eng. de Estruturas	Arquiteto	Eng. Rodoviário	Eng. Eletricista	Eng. Mecânico
<i>Objetivo: Desenvolver um projeto básico otimizado de engenharia de uma usina hidrelétrica em seis meses</i>									
<i>Sub-meta: Projeto de Arranjo Geral Otimizado da Usina/ Projeto Hidráulico das Estruturas</i>									
Eng. Hidráulico	3	-	3	3	3	3	3	2	2
<i>Sub-meta: Projeto de Escavação</i>									
Geólogo	3	3	-	3	2	2	2		
<i>Sub-meta: Projeto de Geotecnia</i>									
Eng. Geotécnico	3	3	3	-	2	2	2		
<i>Sub-meta: Projeto Estrutural</i>									
Eng. de Estruturas	3	3	2	2	-	3	2	3	3
<i>Sub-meta: Projeto de Arranjo das Estruturas</i>									
Arquiteto	3	3	2	2	3	-	2	3	3
<i>Projeto de Acessos e Rodovias</i>									
Eng. Rodoviário	3	2	2	2	2	2	-		
<i>Sub-meta: Projeto de Arranjo Elétrico</i>									
Eng. Eletricista	3	2			3	3		-	3
<i>Sub-meta: Projeto de Arranjo Mecânico</i>									
Eng. Mecânico	3	2			3	3		3	-

Legenda:

A iteração entre as funções é relativamente muito pequena ou nenhuma;

- Intercessão da mesma função.

A Tabela 1 expressa em cada célula, interseção entre uma linha e uma coluna, a inter-relação entre as funções técnicas analisadas através do roteiro para Análise de Abordagem Gerencial, Apêndice B, tendo como foco de análise a sub-meta em questão. Desta maneira, a abordagem gerencial transcrita nesta tabela representa o modo de trabalho mais adequado, ou provável, ao alcance do objetivo ou sub-metas apresentadas, considerando-se a inter-relação das funções técnicas. Durante a análise, percebeu-se que as inter-relações poderiam resultar em mais de um tipo de abordagem gerencial para desenvolvimento do trabalho, ou alternância das mesmas. No caso de existir situações de coexistência ou alternância de abordagens adotou-se a de maior complexidade. Entenda-se por abordagem de maior complexidade aquela que implica em necessidade de competências interpessoais de grau mais elevado.

Pode-se observar que as funções técnicas podem variar o modo de trabalho, ou abordagem gerencial, em função da sub-meta em análise. Ora, a mesma função técnica pode desempenhar um tipo de abordagem no trabalho, ou vários, em relação aos outros pares para atingir uma sub-meta e trabalhar segundo outro tipo de abordagem em outra sub-meta. A Tabela 1 evidencia assim a complexidade do desempenho das funções técnicas quanto à abordagem gerencial para o trabalho em equipe, uma vez que lhes são exigidos distintos papéis, ou distintas abordagens gerenciais, de acordo com os objetivos propostos. As abordagens variam de acordo com os pares e com as sub-metas.

No caso da função de Coordenação Técnica/ Gerência, estão apresentadas, ao longo das diversas sub-metas, abordagens do tipo 3. É importante que se volte a esclarecer que esta é a abordagem de maior grau apresentada para esta função, uma vez que também é exigido da mesma desempenho segundo a abordagem gerencial de equipe do tipo 2, ou seja, de disciplina do Líder Único. Portanto, esta função técnica acaba exigindo alternância entre as abordagens gerenciais. Para efeito de atendimento à abrangência para o resultado final, apresenta-se a abordagem gerencial de grau mais elevado em cada célula, ou 3, do tipo Equipe Verdadeira.

Para identificação final da abordagem de grau mais elevado por função técnica, procede-se à verificação no sentido da linha e coluna, relativa àquela função, qual abordagem tem maior grau entre as duas, adotando-se, também, a superior. A adoção sempre da abordagem de maior grau, deve ser feita, pois, em última instância ela vai representar as competências interpessoais necessárias ao desempenho da função. Isto porque, caso uma função, em algum momento, necessite de competências de grau mais alto, esta englobará,

conseqüentemente, as necessidades das de grau menor, atendendo a ambas, justificando a sua escolha.

O resultado da verificação da preponderância da abordagem gerencial considerando cada função técnica ao longo das diversas sub-metas (projetos), ou seja, a síntese das colunas da Tabela 1, está apresentada na Tabela 2. A preponderância considera sempre a abordagem de grau mais elevado.

Tabela 2 - Resultado das abordagens gerenciais considerando as sub-metas

Comp. Técnica Preponderante	Coorden. Técnica/ Gerência	Eng. Hidráulico	Geólogo	Eng. Geotécnico	Eng. de Estruturas	Arquiteto	Eng. Rodoviário	Eng. Eletricista	Eng. Mecânico
Síntese das colunas	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Ao verificar o resultado da preponderância da abordagem gerencial considerando cada função técnica em relação às demais funções relevantes para se alcançar a sub-meta, ou seja, a síntese das linhas da Tabela 1, está apresentada na Tabela 3. A preponderância considera sempre a abordagem de grau mais elevado.

Tabela 3 - Resultado das abordagens gerenciais considerando as funções técnicas

Comp. Técnica Preponderante	Síntese das linhas
Eng. Hidráulico	3
Geólogo	3
Eng. Geotécnico	3
Eng. de Estruturas	3
Arquiteto	3
Eng. Rodoviário	3
Eng. Eletricista	3
Eng. Mecânico	3

Relacionando-se os resultados da Tabela 2 e da Tabela 3, para cada uma das funções técnicas, adota-se a abordagem gerencial de maior grau para cada uma delas. Neste estudo, especificamente, tanto a linha quanto a coluna de resultados, Tabelas 2 e 3, evidenciam que, para todas as funções técnicas, a abordagem de maior grau que pode ser utilizada no

desenvolvimento dos trabalhos é a abordagem gerencial do tipo 3, ou seja, abordagem de equipe verdadeira.

Segundo o Quadro 16 - Abordagens Gerenciais associadas às Competências Interpessoais, a tabela de Competências Interpessoais associada a esta abordagem é a Tabela de Competências Interpessoais III, Apêndice C. A Tabela 4 apresenta o resultado final das abordagens gerenciais e correspondentes competências interpessoais, para cada função técnica.

Tabela 4 - Resultados com Associação entre Abordagens Gerenciais e Competências Interpessoais

Função Técnica	Abordagem Gerencial	Competências Interpessoais
Coorden. Técnica/ Gerência	3	III
Eng. Hidráulico	3	III
Geólogo	3	III
Eng. Geotécnico	3	III
Eng. de Estruturas	3	III
Arquiteto	3	III
Eng. Rodoviário	3	III
Eng. Eletricista	3	III
Eng. Mecânico	3	III

A seguir, está apresentada a Tabela 5 que é a tabela que resume e compõe toda análise realizada, resultando no Perfil de Competências Individuais necessárias ao trabalho em equipe para o objetivo proposto.

Tabela 5 - Perfil de Competências Individuais

Função	Competências Técnicas	Competências Interpessoais
1 Coordenação técnica/ Gerência	<i>Saber técnico, ao mesmo tempo, profundo e generalista sobre o trabalho gerenciado, pois nos moldes deste projeto, não há disponibilidade de assessoria técnica, em tempo e quantidade necessária, para subsidiar todas as decisões envolvidas no desenvolvimento dos trabalhos e nas interfaces externas ao projeto. Assim, saber desempenhar coordenação técnica e gerencial; Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i>	Competências Interpessoais III

<p>2</p> <p>Geólogo</p>	<p><i>Formação técnica: Geologia.</i></p> <p><i>Saber desenvolver projetos de escavação, de tratamentos, de instrumentação, de planejamento de instrumentação das fundações;</i></p> <p><i>Saber interpretar os dados oriundos de sondagens e informações geológicas;</i></p> <p><i>Saber integrar dados e informações geológicas de maneira precisa e eficiente para o projeto;</i></p> <p><i>Saber elaborar os cálculos teóricos necessários ao completo desenvolvimento dos projetos de escavações, de tratamentos e de instrumentação;</i></p> <p><i>Saber elaborar documentos relativos ao projeto como memórias de cálculo, relatórios, pareceres, critérios de projeto, etc;</i></p> <p><i>Saber observar detalhes da natureza, que podem ser indícios importantes para o desenvolvimento de projetos de engenharia;</i></p> <p><i>Saber sintetizar informações técnicas complexas;</i></p> <p><i>Saber realizar adaptações no projeto de acordo com as condições de campo;</i></p> <p><i>Saber visualizar aspectos e informações de campo e saber integrá-los ao projeto, de modo a subsidiar os projetos de escavação, tratamentos e instrumentação de fundações;</i></p> <p><i>Saber utilizar visão espacial;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>	<p>Competências Interpessoais III</p>
<p>3</p> <p>Eng. Geotécnico</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Civil com orientação à área de Geotecnia.</i></p> <p><i>Saber os fundamentos e princípios que envolvem a mecânica dos solos e as obras de terra;</i></p> <p><i>Saber desenvolver projetos que envolvam questões geotécnicas como projetos de escavação, de estruturas de contenção e de estabilização de encostas;</i></p> <p><i>Saber realizar o estudo e escolha de materiais para estruturas geotécnicas (ensecadeiras, barragens, muros de contenção, aterros, etc);</i></p> <p><i>Saber elaborar campanha de ensaios geotécnicos;</i></p> <p><i>Saber interpretar dados oriundos de ensaios geotécnicos de laboratório e de campo;</i></p> <p><i>Saber elaborar os cálculos teóricos necessários ao completo desenvolvimento do projeto geotécnico, como: cálculos de estabilidade de taludes, de tensão x deformação das estruturas, de percolação, de adensamento e de capacidade de suporte das fundações;</i></p> <p><i>Saber interpretar dados oriundos de instrumentação de estruturas em geral (maciços rochosos, estruturas civis, barragens) e avaliá-los;</i></p> <p><i>Saber elaborar documentos relativos ao projeto como memórias de cálculo, relatórios, pareceres, especificações técnicas, critérios de projeto, etc;</i></p> <p><i>Saber elaborar soluções práticas e tecnicamente viáveis de acordo com a disponibilidade dos recursos de cada obra;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>	<p>Competências Interpessoais III</p>
<p>4</p> <p>Eng. de Estruturas</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Civil com orientação à área de Estruturas.</i></p> <p><i>Saber pré-dimensionar e analisar a estabilidade das estruturas para que o projeto básico seja coerente e exequível;</i></p> <p><i>Saber analisar as interfaces entre as demais áreas de engenharia, para adequar as dimensões estruturais às condições do empreendimento como: equipamentos, necessidades dimensionais de projeto, condicionantes ambientais (ex.: geológicas);</i></p> <p><i>Saber dimensionar as estruturas, executando memórias de cálculo;</i></p> <p><i>Saber verificar os desenhos de formas quanto ao conceito estrutural (coerência com a memória de cálculo);</i></p> <p><i>Saber passar os croquis com armadura para os projetistas para que eles possam executar os desenhos de armadura;</i></p> <p><i>Saber verificar os desenhos de armaduras;</i></p> <p><i>Saber realizar as alterações de projeto necessárias quando o método construtivo assim o exigir;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>	<p>Competências Interpessoais III</p>

<p>5</p> <p>Arquiteto</p>	<p><i>Formação técnica: Arquitetura.</i></p> <p><i>Saber otimizar a concepção do projeto, sempre focado no seu objetivo, condicionando o tipo de construção e recursos técnicos às condições físicas do local e à destinação funcional da estrutura;</i></p> <p><i>Saber conceber o projeto de maneira a dar forma, harmonizar e organizar os espaços contemplando o lado artístico, humanístico, operacional e financeiro;</i></p> <p><i>Saber aplicar as normas vigentes e específicas para cada etapa do projeto, desde a definição e dimensionamento das áreas de cada ambiente até as normas de segurança, de saúde e de meio ambiente;</i></p> <p><i>Saber traçar e desenhar, passando para a parte gráfica toda a concepção imaginada das estruturas;</i></p> <p><i>Saber acompanhar o desenvolvimento do projeto de forma geral, desde a elaboração dos desenhos até o desenvolvimento do cálculo estrutural;</i></p> <p><i>Saber realizar a integração do projeto com todas as demais áreas técnicas envolvidas, além de fabricantes e clientes;</i></p> <p><i>Saber atender os trâmites legais visando as vistorias legais e jurídicas finais da obra pelas autoridades competentes;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>	<p>Competências Interpessoais III</p>
<p>6</p> <p>Eng. Hidráulico</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Civil com orientação à área de Hidráulica de usinas.</i></p> <p><i>Saber desenvolver um projeto de arranjo geral de usina considerando as condicionantes energéticas, ambientais, geológicas, topográficas, condições do cliente e econômico-financeiras.</i></p> <p><i>Saber desenvolver um projeto de arranjo geral buscando otimizações para sua viabilização ou redução de custos desejada;</i></p> <p><i>Saber desenvolver o arranjo geral em integração com as demais áreas de conhecimento envolvidas para alcançar a máxima otimização desejada ou buscar por soluções inovadoras, bem como, em integração com o cliente e fabricantes;</i></p> <p><i>Saber realizar estudos de alternativas de arranjos;</i></p> <p><i>Saber participar do processo de elaboração de arranjo geral de cada estrutura da usina considerando as condições e interfaces de cada área do conhecimento;</i></p> <p><i>Saber elaborar cálculos para projeto hidráulico das estruturas da usina como: vertedouro, tomada de água, cotas de projeto de barragens e ensecadeiras, desvio e fechamento de rio, chaminé de equilíbrio, canais, túneis, condutos, bacia de dissipação, canal de fuga, entre outros. Bem como, estudos para condições ou estruturas singulares, determinação de regimes de fluxo e de níveis de água, remansos, perda de carga, etc;</i></p> <p><i>Saber interpretar dados oriundos dos estudos hidrológicos, hidrométricos e de modelos hidráulicos reduzidos;</i></p> <p><i>Saber elaborar programas de ensaios em modelos reduzidos e de estudos de hidrometria;</i></p> <p><i>Saber avaliar riscos, probabilidades e danos;</i></p> <p><i>Saber compreender as inter-relações e interdependências entre os elementos da usina, suas implicações e conseqüências, entendendo o funcionamento da mesma de maneira global e sistêmica.</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente o projeto para resolução de problemas.</i></p>	<p>Competências Interpessoais III</p>

<p>7</p> <p>Eng. Rodoviário</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Civil com orientação à área de Rodovias.</i></p> <p><i>Saber utilizar as normas que regem a execução de projeto, tanto dos órgãos rodoviários quanto as da ABNT de maneira a agregar os conceitos para o desenvolvimento de projetos viários de qualidade;</i></p> <p><i>Saber interpretar uma topografia, obtendo uma boa visão tridimensional do terreno. Na ausência de topografia, saber valer-se da análise de fotografias estereoscópicas ou apenas inspeção in loco;</i></p> <p><i>Saber empregar conhecimento mínimo na área ambiental, com o intuito de buscar a alternativa menos impactante;</i></p> <p><i>Saber projetar um traçado espacial, onde os alinhamentos vertical e horizontal sejam harmoniosos e proporcionem viagens seguras e agradáveis;</i></p> <p><i>Saber driblar a ausência de registros históricos de precipitação, produzindo estudos hidrológicos tão confiáveis quanto possível;</i></p> <p><i>Saber calcular as vazões afluentes ao corpo estradal e dimensionar as estruturas de drenagem superficial e profunda, bueiros e pontes;</i></p> <p><i>Saber conceitos básicos de geotecnia, para programar e interpretar sondagens e ensaios, visando desenvolver o projeto de terraplenagem e pavimentação;</i></p> <p><i>Saber projetar terraplenagem, buscando o equilíbrio entre corte e aterro para evitar bota-foras;</i></p> <p><i>Saber programar e executar contagem de tráfego, analisando e expandindo os resultados para a obtenção do tráfego futuro;</i></p> <p><i>Saber projetar um pavimento durável e econômico;</i></p> <p><i>Saber utilizar os conhecimentos de sinalização e segurança viária para elaborar projetos que apresentem segurança e mobilidade aos usuários da via;</i></p> <p><i>Saber considerar custos envolvidos para dar respostas rápidas e precisas aos investidores e clientes;</i></p>	<p>Competências Interpessoais III</p>
<p>8</p> <p>Eng. Eletricista</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Elétrica.</i></p> <p><i>Saber conceber e dimensionar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Esquemas de manobra e transmissão;</i> - <i>Supervisão e controle de estações de geração, subestações e linhas de transmissão;</i> - <i>Proteções elétricas de geradores e estações de geração, transformadores, linhas de transmissão;</i> - <i>Teleproteções e telecomunicações necessárias em instalações de geração e transmissão;</i> - <i>Sistemas elétricos industriais de força, em média e baixa tensão, de CA e CC.</i> <p><i>Entender a otimização desejada e as soluções inicialmente previstas para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Esquema de manobra de geração;</i> - <i>Esquema de manobra de transmissão;</i> - <i>Sistema de controle;</i> - <i>Sistema de proteções elétricas;</i> - <i>Sistema de teleproteções e de telecomunicações;</i> - <i>Sistemas auxiliares elétricos de CA e CC.</i> <p><i>Analisar técnica e economicamente as soluções previstas e compará-las com outras possíveis;</i></p> <p><i>Investigar possibilidade de soluções não convencionais;</i></p> <p><i>Após análise, adotar as soluções que atendam o empreendimento e dêem a otimização desejada;</i></p> <p><i>Efetuar os dimensionamentos necessários, verificar custo das soluções e detalhar o projeto básico: memórias de cálculo, diagramas unifilares, especificações técnicas.</i></p>	<p>Competências Interpessoais III</p>

<p>9</p> <p>Eng. Mecânico</p>	<p><i>Formação técnica: Engenharia Mecânica.</i></p> <p><i>Saber desenvolver projetos de sistemas hidromecânicos, de levantamento de carga, sistemas mecânicos auxiliares;</i></p> <p><i>Saber integrar dados e informações em conjunto com áreas multidisciplinares envolvidas no projeto, clientes e fabricantes;</i></p> <p><i>Saber elaborar documentos que definem o projeto como memórias de cálculo, relatórios técnicos, especificações técnicas, memoriais descritivos, etc;</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente e emitir pareceres de documentos de fabricantes ou parceiros como desenhos e manuais de equipamentos;</i></p> <p><i>Saber analisar possíveis atualizações tecnológicas e/ou soluções não convencionais para melhoria de soluções de projeto;</i></p> <p><i>Saber desenvolver soluções de projetos técnica e economicamente otimizados;</i></p> <p><i>Saber analisar economicamente as soluções propostas</i></p> <p><i>Saber analisar criticamente e propor soluções para o projeto para resolução de problemas.</i></p>	<p>Competências Interpessoais III</p>
-------------------------------	--	---------------------------------------

A Tabela de Competências Interpessoais está apresentada no Apêndice C.

As Competências Futuras levantadas na presente pesquisa estão apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Competências Futuras

Competências Futuras
Saber técnico para o desempenho da função;
Saber ser versátil e adaptável;
Saber gerenciar/ coordenar ou colaborar com a visão gerencial, compreendendo os elementos do projeto como: obrigações contratuais, cliente, produto e prazo;
Saber trabalhar em equipe; saber lidar com pessoas e com a diversidade e diferenças inerentes a elas;
Saber línguas estrangeiras (principalmente inglês e espanhol) e ter disposição para aprendizado;
Saber lidar com questões referentes a diferenças culturais/ ter disposição para;
Saber trabalhar sob pressão;
Saber tomar decisões, mesmo em condição de pressão; ter respaldo individual técnico para viabilizar tomada de decisões.
Atitudes: Fidelidade/ Lealdade/ Confiabilidade.

Verifica-se que através da aplicação desta metodologia é possível identificar as competências individuais necessárias ao trabalho em equipe para alcance de um objetivo organizacional.

Os perfis de competências, que explicitam informações analisadas, sintetizadas e sistematizadas através da aplicação da metodologia, como dito anteriormente, podem servir à

organização para planejar, selecionar e desenvolver competências necessárias ao alcance de seus objetivos ou ao negócio.

Além disto, estas informações podem direcionar ações de recrutamento, treinamento, identificação, captação e desenvolvimento de competências necessárias ao alcance de objetivos.

A seguir estão apresentadas as conclusões e recomendações sintetizadas a partir da aplicação da metodologia proposta.

5.4 Conclusões

Foi possível obter o perfil de competências individuais para o trabalho em equipe, a partir de um objetivo definido na organização.

As competências técnicas evidenciaram, para este caso, a demanda por alta especialização e conhecimentos amplos e, ao mesmo tempo, aprofundados a respeito da área técnica.

Evidenciou-se a necessidade de competências interpessoais de grau elevado, demonstrando as grandes exigências dos profissionais para desempenho do trabalho e para alcançar o objetivo proposto com sucesso, otimização e resultados inovadores. A realidade dos profissionais que se deparam com objetivos desafiadores e, muitas vezes, simultâneos justifica e explica os resultados obtidos para as exigências de competências interpessoais de tal grau.

Os depoimentos tomados junto aos profissionais representantes das áreas para identificação das competências técnicas de cada função, evidenciaram algumas competências interpessoais, apesar de se estar buscando exclusivamente as competências técnicas naquele momento. Nesta situação, optou-se por registrar algumas das evidências, citadas abaixo em caráter ilustrativo, uma vez que elas reforçam e comprovam a importância das competências interpessoais para desenvolvimento do trabalho, conforme apontado pelos resultados do estudo.

Algumas das declarações:

“Saber interagir com as demais áreas do conhecimento, tanto para transmissão precisa de dados, como para adaptação do projeto às condições de campo”.

“Saber transmitir de forma precisa informações técnicas complexas às demais áreas do projeto”.

“Saber instruir colaboradores na elaboração de desenhos de projeto”.

“Adaptabilidade a trabalhos no campo”.

Essas frases denotam a importância da interação e da relação interpessoal para promover a tão necessária troca de informações entre pessoas, de áreas distintas ou não. Fica, também, muito evidente a importância da comunicação no meio do trabalho como instrumento indispensável para realização do mesmo.

As frases seguintes também foram observadas durante as entrevistas com as pessoas que caracterizam as funções técnicas.

“Ter paciência e estar sempre disposto a ajudar os menos experientes, obtendo o engajamento e dedicação dos mesmos. Enfim, saber relacionar-se com todos os colegas, do mais simples à chefia”

“Saber tomar decisões rápidas equilibradas, a despeito da pressão representada pela ausência de dados, prazos exíguos, e concorrência de outras tarefas, etc”

“Ter caráter, sabendo dizer não quando julgar adequado e admitindo as suas falhas e erros”

“Ser ético”

Estas frases também evidenciam fortemente a importância das competências interpessoais necessárias às pessoas da equipe a ser estruturada para se atingir o objetivo escolhido.

A metodologia proposta conseguiu identificar as competências individuais necessárias para se atingir o objetivo proposto neste estudo. Deve-se considerar que, nesta empresa estudada, os papéis e funções dos profissionais podem variar de acordo com o objetivo a ser alcançado. Desta maneira, um profissional pode desempenhar uma função essencialmente

técnica neste estudo e pode desempenhar uma função de coordenação em outro trabalho, ou vice-versa.

O perfil de competências individuais final levantado neste estudo evidencia, portanto, a necessidade de um alto grau de especialização e conhecimento técnico e, também, alto nível de desenvolvimento de competências interpessoais, de maneira geral.

As competências futuras indicam que o perfil do profissional deve também permitir adaptabilidade e versatilidade dada a diversidade de situações e locais de trabalho possíveis, as diferenças de linguagens, normas e culturas decorrentes disso. Tais aspectos marcam uma demanda por competências interpessoais de alto grau de complexidade e peculiaridades, também para o futuro da organização.

Além disso, no que se refere às competências futuras, a exigência de alto grau de competência técnica continua sendo reforçada, uma vez que a diversidade para atuação profissional pode requerer tomada de decisões, inclusive sob condições de pressão e incertezas, exigindo autonomia técnica suficiente para tanto. Isto ocorre, pois a assessoria técnica direta desejada, acaba não sendo viável em algumas situações.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Neste trabalho, foram abordados os conceitos acerca de competências e de equipes. Foram abordadas várias temáticas como fases, diferenciação, evolução e problemas de equipes e, ainda, tratados de assuntos como identificação de competências e competências no contexto do trabalho em equipes.

A metodologia foi desenvolvida através da junção dos conceitos de competências e equipes, agregando-se, ainda, pesquisas e estudos de outros autores, estruturados e sintetizados de modo a compor a metodologia de identificação de competências proposta.

Desenvolveu-se, portanto, uma metodologia para identificação das competências individuais necessárias ao trabalho em equipe, para o alcance de objetivos, consoantes com as intenções estratégicas da organização. Bem como, para identificar competências relacionadas às necessidades futuras da mesma.

A gestão de competências pode ser entendida como parte de um sistema maior de gestão organizacional, embasada na estratégia da organização, e pode direcionar ações de recrutamento, seleção, treinamento, identificação, captação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir seus objetivos.

Pode-se dizer que a metodologia proposta faz parte do processo maior de gestão de competências, ao desempenhar o papel de identificação das competências necessárias ao alcance de objetivos, alinhados às estratégias organizacionais. O modelo avança ao agregar ao conceito de competências o de trabalho em equipe, outra realidade gerencial e organizacional igualmente importante e atual, ambos essenciais à manutenção da competitividade em um ambiente incerto.

A metodologia apresentada, ao proceder à identificação de competências, serve como instrumento para nortear e direcionar investimentos e programas de treinamentos de pessoas, realizando-os com base em necessidades claramente definidas, bem como, embasar recrutamento e relocação de pessoal, captação e desenvolvimento de competências. Por meio

da utilização da metodologia, essas atividades podem ser realizadas de maneira consistente com os objetivos a serem alcançados, com as intenções estratégicas da organização e com o contexto do trabalho em equipe, mantendo-as alinhadas a estes elementos essenciais ao desempenho da organização.

A metodologia pode ser aplicada tanto em organizações que já desenvolvem seus trabalhos com equipes quanto em situações de início de projetos em que se deseje começar a estruturação de equipes para o mesmo.

Sobre a metodologia desenvolvida, verifica-se que através de sua aplicação é possível obter de um ambiente organizacional as competências individuais necessárias ao trabalho em equipe para alcançar um objetivo. Mostra-se, portanto, adequada aos objetivos propostos neste trabalho.

6.2 Recomendações

O tema competências, bem como de trabalho em equipes, é bastante ampla e ainda se encontra em desenvolvimento e evolução. Especialmente no Brasil, estudos e pesquisas, principalmente, de ordem prática possuem ainda um vasto campo para desenvolvimento.

Como citado anteriormente, pode-se dizer que a metodologia apresentada faz parte de um processo maior de gestão de competências, desempenhando o papel de identificação das competências, necessárias ao trabalho em equipe.

Para complementação dos estudos acerca de competências e equipes iniciados neste trabalho, sugere-se estudos ou pesquisas que viessem verificar a metodologia apresentada ou, também, estudos que a complementassem considerando o processo maior de gestão de competências.

Como sugestão para trabalhos futuros, poderiam ser realizados estudos de caso para verificação ou acompanhamento da operação e dos resultados obtidos por equipes, que tenham sido constituídas com o auxílio da metodologia proposta. Também é possível desenvolver estudos sob o aspecto da gestão das equipes, já em operação, constituídas segundo a abordagem gerencial de equipe indicada pela metodologia.

Como outras fases complementares a esta metodologia, no que tange a competências, sugere-se como áreas de desenvolvimento de pesquisas as áreas referentes a treinamento e desenvolvimento de competências, à seleção de pessoas segundo as competências requeridas, e ainda, à análise de quais competências os indivíduos possuem ou não.

Os temas competências e equipes tratam de elementos de significativa importância para a obtenção da vantagem competitiva às organizações. Por se tratar de um assunto amplo e ainda em desenvolvimento, acredita-se que a metodologia apresentada nesta dissertação possa contribuir de maneira prática às organizações e ao debate teórico acerca desses conceitos, contribuindo para o avanço dos estudos realizados nesta área do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BERGE, Z.; VERNEIL, M.; BERGE, N.; DAVIS, L.; SMITH, D. **The Increasing scope of training and development competency**. Benchmarking. Bradford, V. 9, n. 1, p. 43 - 61, 2002.

BOYETT, Joseph, BOYETT, Jimmie. **Guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 378 p.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão Baseada nas Competências: Um Estudo Sobre Competências Profissionais na Indústria Bancária**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília (DF), 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena & GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V. 41, n. 1, p. 8-15. Jan/Mar. 2001.

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. Tradução de Dante Moreira Leite e Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: E.P.U: EDUSP, c1967.

CRITCHLEY, Bill; CASEY, David. **Repensando a Formação de Equipes**. In: STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

CRUZ, Maria Goreti Simão. **Reestruturação Organizacional direcionada para a formação de equipes**. Dissertação de Mestrado. PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DAVEL, E.; SILVA, J. R. G.; ROLLAND, D.; TREMBLAY, D. **Comunicação e Competências no contexto do trabalho em equipe**. Revista Arché Interdisciplinar, Rio de Janeiro, V. 9, n. 28, p. 39-59, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. Tradução: Carlos Afonso Malferrari. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence**. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

ELLIS, A.P.J.; BELL, B.S.; PLOYHART, R.E.; HOLLENBECK, J.R.; ILGEN, D.R. **An Evaluation of Generic Teamwork Skills Training with Action Teams: Effects on Cognitive and Skill-based Outcomes**. Personnel Psychology, V. 58, n. 3, p. 641 - 673, 2005.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **"Competências Empreendedoras": Percepção de Proprietários Empreendedores**. Qualificação de Doutorado. PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2004. 3ª edição.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159p.

GOLDBARG, Marco Cesar. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KATZENBACH, Jon R., SMITH, Douglas K. **Equipes de alta performance - The Discipline of Teams: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Tradução Edite Siegert Sciulli. Rio de Janeiro: Campus, 2001a.

KATZENBACH, Jon R. **Equipes campeãs - Teams at The Top: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2001b.

KATZENBACK, Jon R. "**The Discipline of Teams**". Harvard Business Review, March-April, p.111-120, 1993.

KATZENBACK, Jon R.; SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes - The Wisdom of Teams**. Tradução: Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1994.

KATZENBACK, Jon R.; SMITH, Douglas K. **The Wisdom of Teams**. Small Business Reports, July, v.18, n. 7, 1993b.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Sociologia geral**. 4. ed. - rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1982.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1989.

MARTINS, Fabiane. **Modelo para Avaliar Programa de Desenvolvimento de Equipes**. Dissertação de Mestrado. PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MASETTO, M.T.; ABREU, M.C. **O professor universitário em sala de aula**. 8a. ed., São Paulo, MG Ed. Associados, 1990.

McLAGAN , P. A. **Competencies: the next generation**. Training and Development, p 40-47, May 1997.

MEYER, Pamela. **Improvisation Power**. Executive Excellence, V. 19, n. 12, p. 17 - 19, 2002.

MORGESON, F. P.; REIDER, M. H.; CAMPION, M.A . **Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge**. Personnel Psychology, V.58, n.3, p. 583 - 612, Aut., 2005.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo**. 13. ed. rev. e ampl Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2003a.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: multiplicação do talento humano**. 8. ed Rio de Janeiro: J. Olympio, 2003.

MUSSNUG, Keneth e J. HUGHEY, Aaron W. **The truth about teams**. Training for Quality. Volume 5, Number 1, January 1997, pp. 19-25(7).

PAMENTER, Fred. **The Big Picture: Hiring the professional**. CMA Management, V. 74, n. 2, p. 42 - 47, 2000.

PARRY, Scott B. **Just What is Competency?** Training. p. 59 - 64, Jun, 1988.

PARRY, Scott B. **The Quest for Competencies**. Training. p. 48 - 56, July, 1996.

PICARELLI Filho, V; WOOD Jr., T. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 2. ed. rev Sao Paulo: Atlas, 1999.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Tradução: Adalberto da Silva Brito. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, c1997.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2000.

RUAS, Roberto. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In: FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA Jr., M. M.(organizadores). **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo, Atlas, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982 211p.

SHIPPMANN, J. S.; ASH, R. A.; CARR, L.; HESKETH, B.; PEARLMAN, K.; BATTISTA, M.; EYDE, L. D.; KEHOE, J.; PRIEN, E. P.; SANCHEZ, J. I. **The practice of Competency Modeling**. Personnel Psychology, V .53, n. 3, p. 703 - 740, Aut., 2000.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações**. 4ª ed. rev. Florianópolis: UFSC, 2005.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

STEVENS, M. J.; CAMPION, M. A. **Staffin Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings**. Journal of Management, v. 25, n. 2, p. 207-228, 1999.

STEVENS, M. J.; CAMPION, M. A. **The Knowledge, skill and ability requirements for teamwork: implications for human resources management**. Journal of Management, v. 20, n. 2, p. 503-520, 1994.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMELIN, Luiz. **Equipes de aprendizagem e satisfação pessoal no trabalho - um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

TONELLI, Alessandra. **Avaliação de Competências em Curso de Especialização a Distância via Web**. Tese de Doutorado. PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Montevideo: Cinterfor, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. 192 p.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário para Identificação da Estratégia da Empresa, Objetivo da Equipe e sub-metas e Competências Individuais (Competências Técnicas e Futuras)

Apêndice B - Análise para Identificação da Abordagem Gerencial a ser Utilizada no trabalho em equipe

Apêndice C – Tabela de Competências Interpessoais

Apêndice D – Carta de Apresentação

Apêndice A – Questionário para Identificação da Estratégia da Empresa, Objetivo da Equipe e sub-metas e Competências Individuais (Competências Técnicas e Futuras)

Questionário – questões abertas

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPES

1. Gênese do Projeto e Estratégia da Empresa

1.1 Identificação do responsável pelo projeto.

1.2 Qual a tendência estratégica da empresa? Qual a visão de futuro e rumos que pretende tomar?

2. Objetivo do Trabalho da Equipe/ Sub-metas

2.1 Qual o objetivo do trabalho ou a meta a ser alcançada com a criação da equipe?

2.2 Há sub-metas? Quais?

2.3 Há necessidade de um núcleo central de gestão para conduzir as partes do projeto? Quem são as pessoas?

3 Competências Individuais

3.1 Quais competências **técnicas** individuais são necessárias ao desenvolvimento do trabalho para atingir a meta estabelecida?

<i>Membro/ Função</i>	<i>Competências Técnicas</i>
1	
2	
3	
4	
5	

3.2 Competências **futuras** - Há alguma competência que, considerando-se a estratégia da empresa, entende que seria útil ao futuro da organização?

Apêndice B - Análise para Identificação da Abordagem Gerencial a ser Utilizada no trabalho
em equipe

ANÁLISE PARA IDENTIFICAÇÃO DA ABORDAGEM GERENCIAL A SER UTILIZADA

Meta ou resultado de desempenho: _____

GRUPO DE TRABALHO EFICIENTE	DISCIPLINA DO LÍDER ÚNICO Unidade de Desempenho	DISCIPLINA DE EQUIPE VERDADEIRA Unidade de Desempenho
<i>1. Quanto ao tipo de resultado que se espera obter do trabalho em equipe.</i>		
O resultado que se espera do trabalho em equipe é um resultado (solução) conhecido. Um quebra-cabeças simples.	O resultado que se espera do trabalho em equipe é um resultado (solução) conhecido. Poderia ser chamado de um quebra-cabeças complexos.	O resultado que se espera do trabalho em equipe é um resultado desconhecido ou novo. Há muitas incertezas em relação ao desenvolvimento do trabalho.
<i>2. Quanto ao enfoque da equipe referente à desempenho.</i>		
Não há compromisso com desempenho. Porém, diretrizes de trabalho definidos.	Há diretrizes de desempenho claramente definidas.	Há desafio de desempenho obrigatório.
<i>2.1 Quanto ao tipo de contribuição necessária dos membros, para se atingir o resultado de desempenho esperado.</i>		
	É possível atingir a meta de desempenho através da contribuição individual de cada membro.	São absolutamente necessários resultados de trabalho coletivo para atingir o resultado de desempenho. A meta ultrapassa a capacidade de se resolver individualmente o problema.
<i>2.2 Quanto ao valor do resultado de desempenho a ser alcançado.</i>		
	O valor do produto final é obtido pela soma dos esforços e habilidades individuais dos membros da equipe.	Valor do produto final somente é alcançado pela participação ativa de duas ou mais pessoas, o qual não é atingido por nenhuma delas individualmente. A meta exige a combinação de habilidades, conhecimentos, talentos e opiniões de duas ou mais pessoas para ser alcançada. Desempenho extra (além do somatório das contribuições individuais) é obtido. Valor superior ao obtido através das contribuições individuais.
<i>2.3 Quanto à atribuição das responsabilidades aos membros para obtenção dos resultados.</i>		
	A responsabilidade pelos resultados é individualizada. Cada membro é responsável individualmente pela parte que lhe cabe para o grupo atingir o objetivo.	A responsabilidade é mútua e compartilhada entre os membros, uma vez que ela é atribuída à equipe. Somente a equipe 'falha'.
<i>3. Quanto aos papéis e atribuições dos membros da equipe.</i>		
Os papéis e atribuições claros permanecem constantes ao longo do desenvolvimento do trabalho.	Os papéis e atribuições são estáveis ao longo do desenvolvimento do trabalho. Refletem os talentos e habilidades dos membros.	Os papéis e atribuições podem mudar para se ajustar às necessidades de desenvolvimento do trabalho e, também, à necessidade de desenvolvimento de novas habilidades.
<i>4. Quanto à relação Know-how do líder e Know-how da equipe.</i>		
	O know-how do líder supera o da equipe.	O know-how da equipe supera o do líder.
<i>5. Quanto à abordagem de trabalho.</i>		
Existe um processo produtivo, com pouca ou nenhuma variação quanto à atribuição de tarefas aos elementos do grupo.	A abordagem de trabalho rigorosa é orientada pelo líder. O líder mantém controle sobre as atividades do grupo, determina a abordagem de trabalho, monitora o progresso e o ritmo, motiva os indivíduos e o grupo, estabelece os prazos para o grupo e indivíduos.	A abordagem de trabalho adaptável é moldada e colocada em prática pelos integrantes. O ritmo e a abordagem de trabalho são definidos pelo grupo, a abordagem torna-se questão de comprometimento partilhado. O grupo escolhe a melhor maneira de distribuir e integrar o trabalho, gerenciar e colocar em prática.

Apêndice C – Tabela de Competências Interpessoais

TABELA DE COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS I

Competência	Descrição
Saber Relacionar-se Socialmente	Ter competência para o relacionamento social de maneira civilizada que permita e facilite o convívio social no trabalho. A competência de relacionamento social é muito importante para manter a lubrificação social de um grupo saudável.

Fonte: Adaptado de Critchley e Casey

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS II

Competência	Descrição
Saber Cooperar	Ser agradável com os demais no trabalho e mostrar afabilidade, ter atitude cooperativa encorajando as pessoas a trabalharem juntas.
Saber Negociar	Habilidade de conduzir negociações buscando a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível para as partes.
Saber Coordenar	<ul style="list-style-type: none">- Coordenar e sincronizar atividades, informação e interdependência de tarefas entre os membros da equipe;- Ajudar a estabelecer as expectativas relacionadas às tarefas e aos papéis dos membros da equipe e assegurar um balanceamento apropriado da carga de trabalho da equipe.- Ajuste de ações em relação às ações de outros.
Saber Comunicar	O processo pelo qual a informação é claramente e precisamente trocada entre dois ou mais membros da equipe utilizando maneira e terminologia apropriadas; a habilidade de clarear ou reconhecer o conteúdo da informação. Ouvir e falar apropriadamente para melhorar a comunicação.
Saber Relacionar-se Socialmente e Ter Empatia	<p>Ter competência para o relacionamento social de maneira civilizada que permita e facilite o convívio social no trabalho;</p> <p>Ter empatia, identificar-se com o outro e compreender o sente ante as situações e circunstâncias por ele vivenciadas.</p>

Fonte: Adaptado de Critchley e Casey

TABELA DE COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS III

Competência	Descrição
Saber Relacionar-se Socialmente	<p>Inclui habilidades como: perceptividade social, coordenação, persuasão, negociação, instrução e auxílio a outros. Os autores listam:</p> <ul style="list-style-type: none">• Saber ouvir ativamente (ouvir o que outras pessoas estão dizendo e fazer perguntas);• Saber falar (conversar com outros para efetivamente trocar informações);• Ter perceptividade social (ser consciente das reações dos outros e entender porque reagem de tal maneira);• Saber coordenar (ajuste de ações em relação às ações de outros);• Saber ser orientado ao serviço (busca ativa de maneiras para ajudar os outros);• Saber gerenciar o tempo (gerenciamento do próprio tempo e do tempo de outros);• Saber Cooperar (ser agradável com os demais no trabalho e mostrar afabilidade, ter atitude cooperativa encorajando as pessoas a trabalharem juntas);• Ter tolerância ao Stress (aceitar críticas e lidar calma e efetivamente com situações de alto stress).
Ser Conscicioso (Característica de personalidade)	<p>O indivíduo com esta característica trabalha duramente e é dependente, engajado em comportamento de grande cooperação. É disposto a troca de papéis no trabalho. É focado na tarefa e particularmente interessado em atingir os objetivos da equipe. É confiável em relação a sua parte do trabalho, cumpre suas obrigações com cuidado.</p>
Ser Extrovertido (Característica de personalidade)	<p>Indivíduo freqüentemente descrito como sociável, gregário, assertivo, falante e ativo. A importância desse indivíduo dentro da equipe: têm maior probabilidade de desejar trabalhar com outros, têm maior segurança em sua habilidade para trabalhar efetivamente dentro de uma estrutura de equipe, é sociável e mais provavelmente se comunicará bem dentro da equipe, tal indivíduo contém elementos de afetividade positiva, favorecendo o sentimento de bem-estar, de cooperação e interação positiva com os outros, potencialmente através de um processo de contágio emocional.</p>
Ter Experiência e Conhecimento de Trabalho em Equipe	<p>Trata dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que o indivíduo possui sobre como é o funcionamento de uma equipe. Os autores baseiam este item no trabalho de Stevens e Campion (1994), cujas competências são:</p> <p>Competências Interpessoais (C.H.A.):</p> <ul style="list-style-type: none">- Resolução de Conflitos;- Solução Colaborativa de Problemas;- Comunicação. <p>Competências de Auto-gestão (C.H.A.):</p> <ul style="list-style-type: none">- Definição de objetivos e Administração de performance;- Planejamento e coordenação de tarefas.

Fonte: Adaptado de Morgeson, Reider e Campion (2005).

Conhecimento de Trabalho em Equipe

Competências Interpessoais

Saber Resolver Conflitos	<ol style="list-style-type: none">1. Reconhecer e encorajar conflitos de equipes desejáveis, mas, desencorajar os indesejáveis;2. Reconhecer o tipo e a fonte do conflito confrontado pela equipe e implementar uma resolução apropriada e estratégica;3. Empregar uma estratégia negociada e integrada.
Saber Solucionar Problemas Colaborativamente	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar situações que requerem soluções de problemas grupais de forma participativa e utilizar níveis e tipos adequados de participação;2. Reconhecer os obstáculos para a solução de problemas grupais de forma colaborativa e implementar ações corretivas apropriadas.
Saber Comunicar	<ol style="list-style-type: none">1. Entender as redes de comunicação e utilizar redes descentralizadas para favorecer a comunicação;2. Comunicar abertamente, enviando mensagens que serão: comportamentais, contextualizadas, congruentes, validadas e apropriadas;3. Escutar apropriadamente e de forma não avaliadora, usando técnicas de escuta ativa;4. Maximizar a coerência entre mensagens verbais e não verbais, reconhecer e interpretar as mensagens não verbais dos outros;5. Engajar-se nos rituais de confraternização e conversas, e reconhecer sua importância.

Competências de autogestão

Saber Definir Objetivos e Administrar a <i>performance</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Ajudar a estabelecer objetivos de equipe específicos, desafiantes e acordados;2. Monitorar, avaliar e prover retorno da <i>performance</i> global da equipe e individual de cada um de seus membros.
Saber Planejar e Coordenar Tarefas	<ol style="list-style-type: none">1. Coordenar e sincronizar atividades, informação e interdependência de tarefas entre os membros da equipe;2. Ajudar a estabelecer as expectativas relacionadas às tarefas e aos papéis dos membros da equipe e assegurar um balanceamento apropriado da carga de trabalho da equipe.

Fonte: Adaptado de Stevens e Campion (1994, p. 505)

Adaptabilidade	O processo pelo qual o indivíduo é capaz de usar informação provida do ambiente para ajustar estratégias, pelo uso de comportamento compensatório e de re-alocação de recursos intra-equipe.
Ter Consciência Partilhada da Situação	O processo pelo qual o indivíduo desenvolve modelos compatíveis de ambiente interno e externo, incluindo habilidade para chegar a uma compreensão partilhada da situação e para aplicar estratégias apropriadas de tarefa.
Saber Monitorar <i>performance</i> e <i>feedback</i>	Saber fornecer, procurar e receber feedback sobre as suas tarefas, incluindo a habilidade de monitorar a <i>performance</i> dos membros, de prover <i>feedback</i> construtivo com relação a erros, e de oferecer conselhos para melhorar a <i>performance</i> .
Ter Liderança e Saber Administrar a Equipe	Saber dirigir e coordenar as atividades de outros membros da equipe, avaliar a <i>performance</i> da equipe, atribuir tarefas, motivar os outros membros, planejar, organizar e estabelecer uma atmosfera positiva de trabalho.

Saber ter Boas Relações Interpessoais	Saber otimizar a qualidade das interações entre os membros da equipe através da resolução de conflitos, utilizando comportamentos cooperativos.
Saber Coordenar	Saber realizar o processo pelo qual os recursos, atividades e respostas da equipe são organizados a fim de assegurar que as tarefas sejam integradas, sincronizadas e completadas dentro de restrições temporais estabelecidas.
Saber Comunicar	Dominar o processo pelo qual a informação é claramente e precisamente trocada entre dois ou mais membros da equipe utilizando maneira e terminologia apropriadas; a habilidade de clarear ou reconhecer o conteúdo da informação.
Saber Tomar Decisões	Saber obter e integrar informação usando julgamentos profundos, identificando alternativas, selecionando a melhor solução e avaliando as conseqüências.

Fonte: Adaptado de Cannon-Bowers (1995) *apud* Davel *et al.* (2000)

Competência de Aprendizagem	Capacidade de aprendizado a partir das experiências do trabalho e das necessidades de aprendizagem para alcance dos objetivos da equipe. Capacidade de aquisição de novos conhecimentos sociais e técnicos. Desejo de aprender.
-----------------------------	---

Fonte: Adaptado de Brooks (1994) *apud* Davel *et al.* (2000)

Comunicação (caráter subjetivo)	Capacidade de intercompreensão; Capacidade de comunicação com predomínio de compreensão intersubjetiva entre membros da equipe; envolve aspectos de empatia, similaridade de sentimentos, certo nível de tolerância e respeito.
Resolução de problemas	Capacidade de resolução de problemas, de compartilhar papéis e responsabilidades.
Adaptabilidade	Capacidade de adaptação, versatilidade, personalidade flexível.
Respeito	Respeito por si mesmo e pelos outros.
Sociabilidade	Atitude positiva com os colegas; Simpatia e empatia; Ser naturalmente extrovertido; ter senso de humor; Comunicar suas emoções; Estabelecer relações sociais; ser sociável; Considerar as críticas.
Abertura	Abertura de espírito, receptividade; Ser receptivo a comentários;
Cooperação	Senso de cooperação e colaboração; Ajuda mútua.
Humildade, Autenticidade, Honestidade, Maturidade, Altruísmo e Tolerância.	

Fonte: Adaptado de Davel *et al.* (2000) – competências focadas nas dimensões habilidades e atitudes/ traços de personalidade.

Florianópolis, 15 de Dezembro de 2005.

Prezado Senhor Diretor,

Venho, por meio desta, solicitar sua autorização para publicação dos dados obtidos por meio de entrevista nesta empresa. Esta entrevista tem a finalidade de subsidiar a aplicação de metodologia desenvolvida em minha dissertação de mestrado, realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na área Inteligência Organizacional, da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do Prof. Dr. Álvaro G. R. Lezana.

As respostas e a empresa podem ser mantidas anônimas na publicação, mas, é importante que reflitam seu modo de pensar.

Agradeço imensamente seu apoio.

Atenciosamente,

Danusa Beatriz de Vasconcelos
Aluna do Mestrado em Engenharia de Produção/UFSC

ANEXOS

Anexo A – Roteiro de Entrevista

Segundo as sugestões de Lodi *apud* Brandão (1999), o entrevistador deve observar, na condução da entrevista, entre outras, as seguintes orientações:

- Procurar conhecer o perfil do entrevistado previamente, buscando informações que permitam planejar e estabelecer a melhor forma de abordagem;
- Utilizar cartas de apresentação que o recomendem e lhe dêem autoridade para realizar a pesquisa;
- Ajudar o entrevistado a perceber a importância da pesquisa, da sua participação e da sua responsabilidade pelos fatos;
- Entender claramente o objetivo da pesquisa e estar preparado para esclarecer quaisquer dúvidas relacionadas a ela;
- Garantir que a entrevista seja privada;
- Ajudar o entrevistado a se sentir à vontade e com disposição para falar;
- Ser cordial e franco;
- Procurar seguir o roteiro e fazer uma pergunta de cada vez;
- Frasear as perguntas com precisão de modo que sejam facilmente entendidas;
- Permitir que o entrevistado exponha os fatos a seu modo, ajudando-o a preencher omissões;
- Deixar o entrevistado à vontade quanto ao tempo para as respostas;
- Demonstrar interesse pelo que o entrevistado está dizendo;
- Não se mostrar ansioso nem ocioso;
- Observar atentamente as manifestações do entrevistado, suas percepções, idéias, pensamentos e atitudes, buscando o significado de cada afirmação;
- Registrar os dados no momento ou na primeira oportunidade;

- Manter o foco no assunto objeto da entrevista;
- Manter o controle da entrevista;
- No final da entrevista, manter-se atento para informações adicionais ou novas pistas nas observações casuais do entrevistado.