



Comprometimento e trabalho em equipe



Prof^a. Dr^a. Ilíada de Castro
MAIO 2013

ÍNDICE

Aprender a aprender.....	3
Janela Johari.....	5
Agrupamentos, grupos e equipes.....	9
Equipes de alto desempenho.....	12
Estilos de atuação no mundo.....	16
Slides.....	17
Leituras sugeridas.....	22



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

APRENDER A APRENDER

condensado de artigo de Paulo C. Costa Moura

O aluno na sala de aula, o operário na oficina, a criança em casa, o ser humano na sociedade, todos estão constantemente empenhados em aprender alguma coisa. Da mesma forma, o professor diante de seus aprendizes, os pais diante dos filhos e a sociedade perante seus membros, todos estão constantemente empenhados em ensinar, melhor diríamos, em levar alguém a aprender alguma coisa.

O que devemos entender por aprendizagem? De uma forma geral, podemos dizer que aprendizagem consiste na aquisição e/ou na modificação de formas de comportamento. Isto é, aprendemos quando ganhamos novas - ou modificamos antigas - formas de agir, pensar e sentir.

Não pode haver aprendizagem se não se sente a necessidade de aprender, se não há nenhuma situação nova à qual o indivíduo deve adaptar-se, ou se essa situação é irrelevante ou ainda se ela não é percebida como algo necessário. Mas também não pode haver aprendizagem se o indivíduo não se mobiliza, procurando, de alguma forma, responder às exigências da situação e vencer a inércia que o mantinha na situação anterior.

A aprendizagem é também um processo de mudança. E aqui surge uma importante questão: muitas vezes a dificuldade em aprender não é senão o efeito - em termos de aprendizagem, do fenômeno da resistência às mudanças.

Por que tendemos a resistir às mudanças? Por várias razões, umas pessoais, outras situacionais.

Em primeiro lugar porque mudar (como aprender) significa, antes de mais nada, romper uma inércia, abandonar uma posição a que, bem ou mal, estamos adaptados, para partir rumo a outra posição (mesmo melhor) a que ainda não estamos adaptados e muitas vezes nem conhecemos bem. Depois, resistimos porque, em nossa personalidade, há inúmeros aspectos que favorecem essa resistência e dificultam nossos impulsos em partir para algo ainda obscuro (insegurança, dependência dos velhos padrões, receio de ser



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

ferido, medo de errar, etc.). Mas resistimos também pela força de velhos hábitos, pela conformidade às normas conhecidas e pela desconfiança básica em relação a tudo que é novo.

Só o indivíduo pode efetivamente aprender e modificar-se, pois o processo tem que originar-se de dentro para fora e não no sentido inverso.

Para realizar a aprendizagem, e, depois, reforçá-la é necessário um elemento fundamental: o *feedback*.

Feedback é aquilo que permite ao indivíduo A, que emitiu uma comunicação para o indivíduo B, avaliar como foi recebida sua mensagem, qual o seu impacto, que distorções sofreu e assim por diante. Como A pode avaliar os resultados e efeitos de sua mensagem, pode também corrigir possíveis distorções, fazendo com que B capte a mensagem tal como A desejou inicialmente.

Através do *feedback*, o indivíduo A também fica sabendo que nem sempre é capaz de produzir uma mensagem tão clara e objetiva, como imaginava. Ou, em outras palavras, pelos *feedbacks* recebidos, A pode perceber que nos seus futuros relacionamentos com B, deve tomar cuidado para que suas mensagens não sejam distorcidas, mal interpretadas.

Só sabemos que dissemos bem alguma coisa quando recebemos algum sinal de retorno, que comprova o entendimento de nossa mensagem. E é este, exatamente, o papel do *feedback*.

O que é contraditório é o fato de, sendo o *feedback* tão importante para a orientação de nossa conduta, a maioria das pessoas não desenvolve seu poder de captar *feedbacks*. Se essas pessoas tivessem mais sensibilidade para o assunto, se estivessem habituadas a procurar o *feedback* de suas ações, certamente teriam menos dificuldades e evitariam problemas.

Não é a experiência que nos dá aprendizagem; o que aprendemos é o sentido dessas experiências, a mensagem que elas nos transmitem através dos *feedbacks* que podemos captar. Se nós não aproveitarmos esses *feedbacks*, a experiência se perde, transformando-se apenas num episódio a mais em nossa existência; se os aproveitarmos, então, a experiência se transforma numa “lição”.



JANELA JOHARI

A formação de grupos humanos eficientes é considerada um dos pontos mais críticos que os homens enfrentam hoje e enfrentarão no futuro.

Silvino Fritzen

A Janela Johari foi criada por Joseph Luft e Harry Ingham para auxiliar o entendimento da comunicação interpessoal e dos relacionamentos de grupo. É uma ferramenta conceitual que pode ser aplicada na relação entre indivíduos, entre grupos e entre organizações. Tornou-se uma teoria clássica tendo em vista o acerto de seus autores.

O conceito tem um modelo de representação, que parte do princípio de que temos noção do que somos, mas poderemos nos enriquecer no processo do autoconhecimento se tivermos abertura para feedback. E conhecendo-nos, aumentamos nossa capacidade de conhecimento do outro, o que facilitará nossas relações pois quanto mais eu conheço meu receptor, mais possibilidade de adaptar a mensagem a ele e atingir o meu objetivo.

Por que termos abertura para feedback? Porque criamos um autoimagem que frequentemente é diferente da imagem que os outros têm de nós. Se partirmos do princípio que ambas são parcialmente corretas, a complementação destas informações promoverá um conhecimento melhor de nós mesmos. Ouvir feedback é um meio de assegurar algum conhecimento em relação a nós mesmos como indivíduo e como membros do grupo. Sendo feedback tão importante é preciso que o indivíduo saiba criar oportunidades para obtê-lo, fazendo com que os outros possam lhe dar o feedback.

O modelo Johari explica que o indivíduo num grupo, através de suas palavras e atos, mostra-se numa “janela” e é observado pelos outros. Alguns gostam de se expor “escancarando a janela”, outros preferem se mostrar parcialmente “olhando pela fresta”.

A Janela Johari trabalha com quatro espécies de informações:



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

Rua Miguel Gustavo, 486 - São Paulo - SP - cep 02754-080 - Tel/fax 11 3935-2031 • 3935-2043 • indepe@indepe.net • www.indepe.net

COMPROMETIMENTO E TRABALHO EM EQUIPE

1. Coisas que o indivíduo sabe a respeito de si próprio, que também são sabidas pelo grupo.

2. Coisas que o indivíduo desconhece a respeito de si próprio, mas é de conhecimento do grupo.

3. Coisas que o indivíduo sabe sobre si mesmo mas esconde do grupo.

4. Coisas que todos desconhecem.

Temos uma área livre ou *eu aberto* onde integramos o conhecimento próprio e dos outros sobre nós; temos também uma área cega ou *eu cego*, que é uma zona de conhecimento dos outros sobre nós e que nós desconhecemos; temos ainda uma área secreta ou *eu secreto* que é uma zona de conhecimento sobre si mesmo e que não queremos expor para os outros; e por último, temos uma área inconsciente ou *eu desconhecido* – que, como o próprio nome diz, é uma zona em que nem o indivíduo, nem os outros têm consciência ou conhecimento.

EXPOSIÇÃO	I ARENA	II MANCHA CEGA	Conhecido pelos outros
	III FACHADA	IV DESCONHECIDO	Desconhecido pelos outros
	ABERTURA P/ FEEDBACK		

1. A ARENA - Um grupo que esteja neste quadrante consegue boa exposição de seus membros e abertura para feedback. Nele, as relações são francas. Há facilidade em dar e receber feedback, uma livre troca de



informações entre todos, inclusive de caráter pessoal. Este quadrante, por sua transparência, é o ideal para um grupo que já esteja trabalhando há algum tempo.

2. A MANCHA CEGA - Este quadrante compreende pessoas que gostam muito de se expor, mas que têm alguns pensamentos e sentimentos, que não se dá conta. Entretanto, outros do grupo estão cientes disso, porque a pessoa se revela através de seus atos e de suas palavras. Frequentemente, esse indivíduo, com forte tendência ao domínio, ao monopólio da discussão, não leva em consideração os comentários feitos pelos colegas. Por outro lado, tem grande facilidade em dar feedback, muitas vezes de forma agressiva. Pode até estar certo, mas erra na forma de dizer.

3. A FACHADA – Neste quadrante o indivíduo tem sentimentos, motivações e situações e que guarda escondidos porque considera a revelação como imprópria. Não quer manchar sua reputação. Por isso, enquanto ele conhece tais fatos em relação a si mesmo, outros do grupo não chegam a conhecê-los. Por outro lado, é uma pessoa muito aberta a ouvir feedback dos membros do grupo, mas evita dá-los.

4. O DESCONHECIDO – Neste quadrante o indivíduo não se expõe e, portanto, tem muito de seu potencial que ainda não explorado, continua latente e inconsciente. Se a pessoa não se conhece fica difícil conhecer os outros. Os membros de um grupo cujo quadrante têm este predomínio, não se expõem e não estão abertos a feedback. Se um grupo de projeto for diagnosticado neste quadrante, o resultado do trabalho estará seriamente comprometido.

Na realidade, os obstáculos ao desenvolvimento do grupo não podem ser afastados, a não ser conhecendo-os. Esses problemas não poderão ser identificados salvo se o indivíduo e o grupo ampliarem a ARENA. Por isso, o que fazer para alargar a ARENA?

A meta da formação de grupos consiste em aumentar, alargar a ARENA, tornando possíveis as condições para a comunicação, melhorando a abertura, o intercâmbio livre e a produção ativa.



COMPROMETIMENTO E TRABALHO EM EQUIPE

Mostrando parte de si mesmo, o indivíduo neutraliza sempre mais sua fachada. A linha horizontal do JOHARI desce, alargando a ARENA, eliminando alguma parte da FACHADA, ao mesmo tempo que encurta a área do DESCONHECIDO. O feedback revelará fatos desconhecidos pelo indivíduo e, por isso, eliminará alguma coisa da mancha cega. A linha perpendicular do Johari move-se lateralmente, aumentando a ARENA, encurtando a MANCHA CEGA e o DESCONHECIDO.

Se o indivíduo aceita ao mesmo tempo a “exposição” e o “feedback”, o seu JOHARI parecerá como:

EXPOSIÇÃO	I	II
	III	IV

FEEDBACK

O alargamento da ARENA revela que algo está acontecendo na vida do indivíduo. Manchas cegas estão desaparecendo. O desconhecido diminui, e as energias que anteriormente eram gastas para manter a fachada investiram-se para fins construtivos. As possibilidades para a comunicação e para a mudança aumentaram enormemente com o alargamento, surgindo maior abertura e franqueza.



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

Rua Miguel Gustavo, 486 - São Paulo - SP - cep 02754-080 - Tel/fax 11 3935-2031 • 3935-2043 • indepe@indepe.net • www.indepe.net

AGRUPAMENTOS, GRUPOS E EQUIPES

Tranjan, Roberto Adami in Não durma no ponto

Agrupamento é aquele amontoado de gente que não sabe para onde ir, nem por quê, nem como. Os agrupamentos são comuns e podem ser identificados por alguns indicadores: ninguém se responsabiliza por nada, os objetivos não são conhecidos, o cliente é aquele indivíduo chato que cobra aquilo que lhe foi prometido, cumprir o horário é mais importante que produzir resultados etc. Uma empresa que conta com um agrupamento de pessoas dá a impressão de que lá todos se interessam apenas por seu emprego e salário e o restante não lhes diz respeito.

Poderíamos supor que os ambientes de agrupamentos sejam conflituosos. Ledo engano! Reinam a paz e a harmonia, ou seja, “eu não me meto com você, você não se mete comigo”. Tal acordo tácito parece ser a norma de conduta das pessoas que compõem um agrupamento. Com isso criam uma falsa disciplina, em que cada um fica envolvido com suas tarefas, indiferente a objetivos, metas e desempenhos.

Alguns dirigentes míopes gostam dessa situação e se enaltecem dizendo que em sua empresa não existem conflitos e as pessoas respeitam umas às outras. O que tal dirigente não consegue enxergar é que em sua empresa também não existem boas ideias, soluções de problemas, comprometimento e motivação. Trabalhar junto é diferente de apenas trabalhar ao mesmo tempo!

Grupo já é uma grande evolução. Nos grupos as pessoas trabalham juntas e são capazes de analisar e resolver problemas, compartilhar informações, decidir planos de ação. (...) sua existência pode ser transitória em razão de determinado problema, quando então é organizado com a intenção de criar uma força-tarefa ou trabalhar em determinado projeto. Tais forças-tarefas ou projetos muitas vezes são implementados em função de responsabilidades individuais e não por conta de trabalhos coletivos.



Os grupos não têm o propósito de produzir resultados de alto desempenho. Isso significa que um grupo de trabalho pode ser eficiente e produtivo, mas não produzir resultados de equipe.

Equipe é um estágio adiante de grupo. Toda equipe é um grupo de trabalho, mas nem todo grupo de trabalho é uma equipe. Poderíamos dizer que uma equipe é um grupo de alto desempenho. Em uma equipe existe uma predisposição explícita para:

- ➔ Integração e colaboração
- ➔ Estímulo às divergências e administração de conflitos
- ➔ Elevada relação de confiança
- ➔ Autodiagnose e desenvolvimento contínuos
- ➔ Definição de objetivos comuns e planejamento em conjunto de ações
- ➔ Produção de resultados de alto desempenho.

Nas equipes as pessoas possuem objetivos comuns e dependem umas das outras para atingir tais objetivos. Para isso, estão dispostas a compartilhar conhecimentos, experiências e percepções a favor de melhores resultados.

É comum que existam tarefas individuais, mas o esforço total é sempre da equipe. Enquanto nos grupos os conhecimentos individuais continuam individualizados, nas equipes a soma dos conhecimentos individuais resulta em conhecimento grupal, gerando uma atmosfera de responsabilidade mútua. Nas equipes, o conhecimento residual é sempre disseminado e em geral está disponível.

A dedicação dos participantes em prol de um objetivo comum e do desafio de produzir resultados, o compromisso e a responsabilidade de todos, o respeito mútuo e os sentimentos compartilhados têm sido uma constatação em equipes de verdade.



O Exercício Do Aprendizado Da Formação Da Equipe

Equipe é o processo de transformar um conjunto de indivíduos com necessidades, experiências e competências diferentes numa unidade de trabalho integrada e eficaz. Nessa transformação, as metas e a energia dos indivíduos fundem-se para sustentar os objetivos da equipe.

Antes de dar início ao aprendizado de formação de equipe, alguns fatores devem ser lembrados:

As pessoas, diferentemente das máquinas, não reagem sempre da maneira prevista ou desejada, por mais pactuados que estejam objetivos e metas. O componente emocional está sempre presente nas decisões em grupo e altera o nível de respostas esperado.

Formar equipe é um processo de educação e, portanto, demorado. Não é como aprender informática ou manipular equipamentos. Não queira acelerar o processo, uma vez que a volta à estaca zero é fatal. O montante de tempo que o grupo está disposto a dedicar ao processo é determinante de sua aceleração e consolidação.

O trabalho em equipe aprimora a capacidade de diagnóstico das pessoas. É possível que novas demandas surjam, e isso significa elevação no nível de comprometimento. Bom sinal: o desenvolvimento da equipe está em bom caminho.

(...)

A indisponibilidade de tempo tem sido freqüentemente invocada como fator restritivo às atividades de aprendizado. O tempo é um recurso estratégico no planejamento de mudanças organizacionais, tal como vários outros. A empresa brasileira tem maestria em trabalhar com escassez de vários recursos. O tempo só é mais um. O que tem de ser entendido é que as pessoas precisam dispor de tempo para seu desenvolvimento profissional e a empresa precisa alocar tempo para esse fim. Há sempre tarefas mais importantes e urgentes a ser executadas. Quando isso acontece, falta clareza quanto à importância do desenvolvimento de pessoas e equipe. Sabe-se, no entanto, que quando existe crença no trabalho em equipe, o tempo, magicamente, aparece!



EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Ilíada de Castro

A importância estratégica do trabalho em equipe como elemento indispensável nas organizações do novo milênio é unanimidade entre vários autores. “Nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto hoje”, constata Peter Senge em *A Quinta Disciplina*. John Byrne, na *Business Week*, completa: “As equipes são o componente essencial das empresas do futuro”.

As organizações já perceberam que grupos bem entrosados são um diferencial competitivo no mercado, mas ainda há muitas questões a serem respondidas. Se equipes de alto desempenho são tão importantes por que são tão poucas? Quais as qualidades necessárias a uma pessoa para que ela possa ser um membro eficaz em uma equipe? Como respeitar a individualidade, não eliminar as diferenças e incentivar a manutenção dos objetivos pessoais, além dos objetivos coletivos? Como pode o grupo ajudar o crescimento individual? Como a atividade grupal pode ser um espaço que leva ao aprimoramento?

Como na sociedade capitalista, em que a competição está na base, e o incentivo ao individualismo radical e exacerbado é frequente, pode-se conseguir uma atitude colaborativa? Como conseguir cooperação ao invés da competição? Sim, vivemos numa sociedade competitiva. Entretanto, em um grupo que pretende transformar-se em equipe de alto desempenho, a relação entre os membros deve ser de cooperação. Um grupo pode competir com outro, uma área com outra, uma empresa com outra, mas dentro da equipe não pode haver o espírito de competição.

Talentos e competências

Equipe pode ser conceituada como um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, portanto, coesas, e que desempenham um trabalho interdependente de maneira eficaz e são



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

coletivamente responsáveis pelos resultados. Nelas ninguém põe a culpa no outro.

Numa equipe há aplicação eficiente dos talentos e competências das pessoas porque nela se consegue que cada um dê o seu melhor, que somado ao melhor dos outros membros poderá produzir uma inteligência coletiva, superior a qualquer um dos indivíduos separadamente.

A maior riqueza de uma equipe é a sua diversidade. A diversidade gera o dissenso, que, após a realização de diálogos produtivos, deve levar ao consenso. O individualismo – autonomia do indivíduo em detrimento do grupo, é substituído pelo respeito à individualidade – atributo que distingue o indivíduo em sua singularidade. Equipe também precisa da integração de pessoas íntegras para potencializar suas ações, produzindo resultado maior do que as somas das partes - a tão sonhada sinergia. Atitudes corrompidas podem arruinar uma equipe.

A comunicação flui porque o ouvinte tem a predisposição para ouvir e por isso entende a fala do outro, mesmo que não concorde. Aceitação ou rejeição acontecem depois do entendimento e assim podem aparecer os conflitos, que são muito bem vindos. Como destaca Tranjan, o estímulo às divergências e administração de conflitos caracteriza a equipe eficaz.

Numa equipe de alto desempenho a liderança é compartilhada. O papel do líder troca de mãos dependendo do participante que tenha maior competência naquele assunto. Os papéis e áreas de responsabilidade são bem definidos, mas o objetivo é sempre mais importante que a função, o que exige flexibilidade. Quando alguém carece de certo conhecimento e competência, o outro preenche esta lacuna.

A interação começa já no planejamento em conjunto das ações e essa interação leva à ação. Cada membro da equipe sente que a sua atuação faz a diferença. E todos têm clareza do enfoque em desempenho. Fela Moscovici acrescenta que na equipe as “pessoas estão profundamente comprometidas com o crescimento pessoal e o sucesso de cada um”, pois têm consciência da



necessidade do investimento naquele que precisa de ajuda, já que a força da equipe é determinada por seu elo mais fraco e todos precisam se fortalecer.

Comportamento é essencial

É sabido que, para fazer parte da equipe, a pessoa deve ter competência técnica no assunto, mas a parte comportamental é essencial para um bom desempenho. O comportamento é mais do que se dar bem e ajudar um ao outro, e por isso as características abaixo precisam ser cultivadas.

Abertura ao diferente – se a diversidade é a maior riqueza de um grupo, a tolerância com o diferente é essencial.

Comprometimento – pessoas comprometidas devido a objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida entram em sintonia.

Confiança – os membros da equipe devem ser capazes de contar uns com os outros. Confiar e se fazer confiável é fundamental em qualquer relação verdadeira.

Disposição – pessoas dispostas são preferíveis a pessoas com conhecimento, mas que não sejam participativas.

Flexibilidade – “jogo de cintura” é fundamental para se lidar com diferentes pessoas e situações.

Necessidade de Expansão – o grupo, como qualquer sistema que se fecha nele mesmo, tende à entropia.

Respeito à individualidade - o preconceito é um dos maiores entraves para as novas idéias e incentivo à padronização de comportamentos, eliminando as tão importantes diferenças.

Responsabilidade - o bom membro de grupo assume a responsabilidade por seu desempenho e pelo desempenho do coletivo.

Saber falar e saber ouvir idéias ou críticas - a comunicação fluida envolve o falar e principalmente o ouvir.



COMPROMETIMENTO E TRABALHO EM EQUIPE

Com as qualidades acima apontadas, os membros terão potencialmente a possibilidade de integrar uma equipe de alta performance, lembrando que a prática exige ritmo e persistência. Nenhum agrupamento de pessoas se torna, num passe de mágica, uma equipe de alto desempenho. A equipe é um organismo vivo, que exige tempo para amadurecer. A autodiagnose e o desenvolvimento contínuos ajudarão e muito nesta transformação.



ESTILOS DE ATUAÇÃO NO MUNDO

Richard W. Wallen in Fela Moscovici. *Desenvolvimento Interpessoal*

	BATALHADOR	AUXILIADOR	CRÍTICO
Emoções	Aceita agressão Rejeita afeto	Aceita afeto Rejeita agressão	Rejeita afeto e agressão
Meta	Poder	Aceitação	<i>Precisão</i>
Julga outros por	Poder	Acolhimento	Aptidão cognitiva
Influencia outros por	Intimidação Controle de recompensa	Compreensão Favor, amizade	Dados factuais Argumentos lógicos
Valor na organização	Inicia, exige, disciplina	Apoia, harmoniza, alivia tensão	Define, esclarece, critica
Pode tornar-se	Belicoso	Tolerante em excesso	Pedante
Receia	Dependência	Rejeição, conflito	Emoções, atos irracionais
Necessita	Afeto, humildade	Firmeza, posicionamento	Conscientização de sentimentos e ação

Aspectos positivos que pessoas de um estilo percebem em estilo diferente.

	Batalhador	Auxiliador	Crítico
Batalhador		Amistoso Apoiador	Informado Analítico
Auxiliador	Destemido Ativo		Fiel a ideais Controlado
Crítico	Realizador Ousado	Intuitivo Compreensivo	

Aspectos negativos que pessoas de um estilo percebem em estilo diferente.

	Batalhador	Auxiliador	Crítico
Batalhador		Fraco Sentimental	Minucioso Não-prático
Auxiliador	Dominador Impiedoso		Frio Obstinado
Crítico	Impulsivo Desorganizado	Subjetivo Exigente	



OBJETIVOS

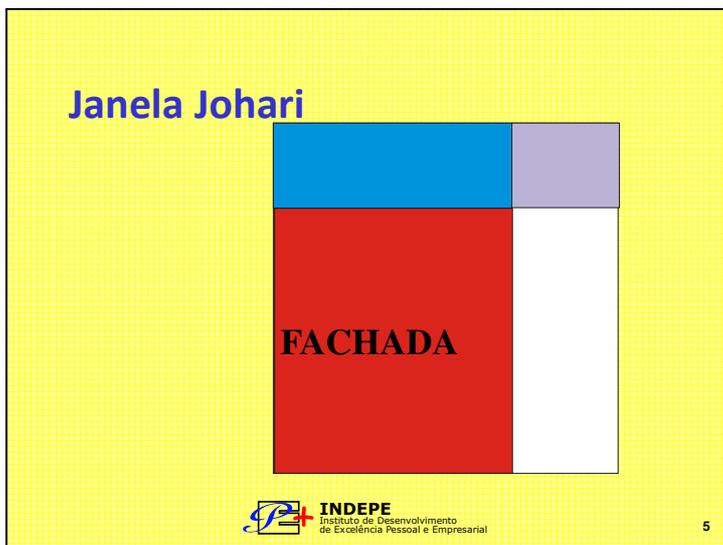
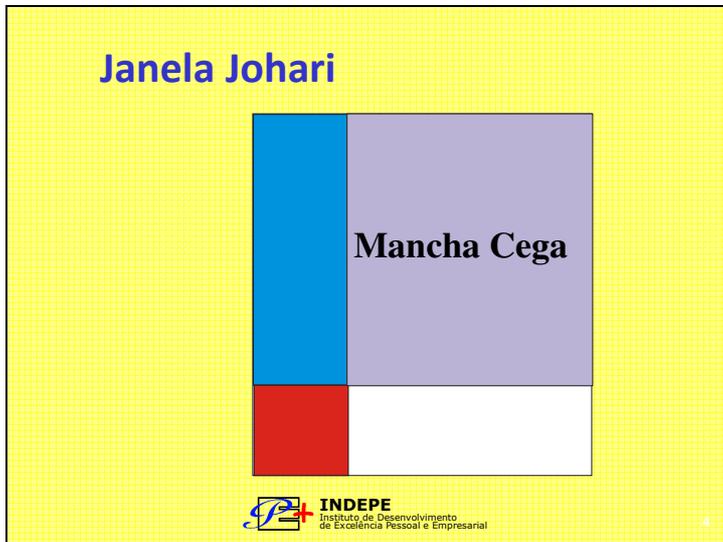
- Refletir sobre as competências necessárias para o trabalho em equipe.
- Discutir os estilos de comportamento adotados nas relações interpessoais e suas consequências.
- Vivenciar situações que permitam refletir sobre os conflitos internos entre a ação individualista e a cooperação.
- Sensibilizar para o desenvolvimento de habilidades de cooperação e confiança.
- Energizar o grupo, elevando sua motivação para um maior comprometimento.

Janela Johari

ABERTURA PARA FEEDBACK

EXPOSIÇÃO





Janela Johari



Equipe de alto desempenho

John Katzenbach

- Tem diretriz compreensível que fornece ao grupo a razão de estar trabalhando junto.
- Comunica-se e coordena as atividades de modo eficiente.
- Define claramente papéis e áreas de responsabilidade.
- Cria um processo produtivo.
- Cria um senso de responsabilidade.
- Tem clareza do enfoque em desempenho.

Equipe de alto desempenho

Fela Moscovici

- Pessoas com habilidades complementares.
- Comprometidas através de objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida.
- Confiam umas nas outras.
- Assumem plena responsabilidade por seu desempenho.
- Estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal e o sucesso de cada um.

Equipe de alto desempenho

John Maxwell

- Objetivo mais importante que a função.
- Interação leva à ação.
- Liderança faz a diferença.
- Todos os participantes têm um lugar em que contribuem mais.
- Membros fazem as coisas acontecerem.
- Contam uns com os outros quando necessário.
- Têm valores em comum.

Equipe de alto desempenho

Roberto Tranjan

- Integração e colaboração
- Estímulo às divergências e administração de conflitos
- Elevada relação de confiança
- Autodiagnose e desenvolvimento contínuos
- Definição de objetivos comuns e planejamento em conjunto das ações

Qualidades essenciais para o bom membro de equipe

LEITURAS SUGERIDAS

KATZENBACH, Jon. *Equipes de Alta Performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001

MAXWELL, John. *As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe*. São Paulo: EMC, 2002

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2002

QUICK, Thomas. *Como desenvolver equipes vencedoras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2009

TRANJAN, Roberto Adami. *Não durma no ponto*. São Paulo: Editora Gente, 1999



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

Rua Miguel Gustavo, 486 - São Paulo - SP - cep 02754-080 - Tel/fax 11 3935-2031 • 3935-2043 • indepe@indepe.net • www.indepe.net