

TRABALHO EM EQUIPE: UMA ANÁLISE DA FORMAÇÃO A GESTÃO

Evanio das Graças Donato*

RESUMO

Este artigo, relata sobre o trabalho em equipe, embora a palavra equipe tem vários significados como, grupos, reunião de pessoas com o mesmo fim, neste trabalho a equipe é caracterizada pelo objetivo comum e a interdependencia de seus membros. Ainda o presente artigo aborda desde a formação da equipe a escolha de seus componentes como também a gestão da equipe. Embora o ser humano é um ser de interação, com as novas tecnologias as pessoas tem sido levada a trabalharem sozinhas, produzirem seus resultados individuais, contudo, hoje o mercado de trabalho tem exigido a formação das equipes. Uma vez que fica evidente a importância do trabalho em equipe na obtenção de resultados, como no desenvolvimento de atividades e soluções de problemas com mais eficácia e conseqüentemente melhorando a produtividade. Uma vez que, em equipe trabalham todos com o mesmo fim, embora possam ter funções diferentes, a empatia e simpatia precisam estar em alta.

Palavra Chaves: Gestão de Equipes, Liderança, Formação de Equipe, trabalho.

*Trablho em Equipe: Uma Análise da Formação a Gestão – artigo apresentado para conclusão do curso de pós graduação em Gestão estratégica de Pessoas da Universidade estácio de Sá. 2018.

** Aluno da pós graduação em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: evaniodonato@gmail.com.

1 - INTRODUÇÃO

Ao voltar se na história da humanidade, bem na pré-história o homem já esta sendo levado a se agruparem, deixando o estilo de vida nômade e construindo suas primeiras tribos. Avança se um pouco mais e surge os artesãos que forma as primeiras comunidades de trabalho. Na era industrial o trabalho em equipe é repartido entre a os componentes da equipe. Surge a segunda guerra mundial e com ela vem novas formas de equipe.

Observa se que longo da história o ser humano passou da vida em agrupamento para a vida individualizada, com o advento das tecnologias este individualismo ficou ainda mais acirrado. O sistema econômico, a concorrência a competição entre as pessoas tudo influenciou para este individualismo.

Contudo, hoje muitos estudiosos falam da importância do trabalho em equipe. Como (SCHOLTES, 1992) relata que à medida que as organizações se envolvem mais com o movimento da qualidade, mais elas descobrem as vantagens de ter pessoas de todos os níveis trabalhando juntas em equipes. Segundo o autor, equipe é um conjunto de pessoas com habilidades diferentes, que juntas fazem um a somatória que produz resultados benéficos.

Sena (*apud* SOUZA 2005), as equipes desempenham melhor suas tarefas do que as pessoas individualmente, isto por causa da multiplicidade de habilidades, julgamentos e experiências.

Santos (2005) as equipes têm mais fonte de informação; a equipe é mais criativa; o trabalho em equipe incrementa a aprendizagem; satisfação das pessoas quando participam de um processo de decisão; os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios.

Porém a questão é que muitos autores, descrevem equipes e grupos como sendo equivalentes, outros faz distinção entre equipes e grupos. Neste trabalho vamos denominar de equipe o grupo de pessoas que, além do objetivo comum entre seus integrantes estão ligadas nem que seja por um elemento simbólico, uma vez que não há necessidade de seus integrantes estarem no mesmo ambiente. Então um grupo,

define-se, como sendo um conjunto de pessoas com um mesmo fim, sem necessidade de ter ligações entre uma pessoa e outra.

Segundo o site, (significados.com.br), Grupo é um conjunto de indivíduos que reunidos formam um todo. São diversas as expressões que caracterizam os grupos, por exemplo: multidão, plateia, público, bando, marcha, panelinha, associação, equipe etc. Um grupo geralmente tem foco na ação individual, passam por fases como inclusão, controle, abertura e separação.

Behnken (apud VEGARA 2005), cita que para um grupo de pessoas se tornar uma equipe, é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, mesmo que estas pessoas não estejam fisicamente próximas.

Uma equipe pode ser ilustrada por um time de futebol, onde são definidos os esforços conjuntos para a solução de um problema, ou seja, cada pessoa é responsável por uma parte do trabalho. Cada jogador possui uma função específica, devendo desempenhá-la bem sem invadir o espaço e função dos seus companheiros de time.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral relatar sobre o trabalho em equipe. Como objetivos específicos, analisar o trabalho em equipe, sua formação e a sua gestão.

Para isto, a questão que nos direciona é a busca por características da importância do trabalho em Equipe. Sua justificativa está no fato de hoje embora as pessoas vivam solitárias, até por força das tecnologias, as empresas buscam formar equipes de alto desempenho, por isso, faz-se necessário uma compreensão melhor do tema para sua aplicação no dia a dia das corporações. (NASCIMENTO, 2005, p. 71).

A metodologia da pesquisa utilizada foi a aplicada, uma vez que toma certas teorias relacionadas ao trabalho em equipe mais amplas, comprovando ou rejeitando as hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos, pretendendo além disso, transformar em ação concreta os resultados do trabalho” (CERVO & BERVIAN, 2002, p. 64-65). As explorações dos materiais classificam-se como bibliográfica, o qual permite coleta de informações de inúmeros materiais já publicados, (DIEHL & TATIN, 2004, p. 58), sendo utilizadas aqui fontes bibliográficas como Sciellos, e outros semelhantes, na internet e impressos.

2 - Trabalho em Equipe

Desde as era remotas como a Pré-História, o homem passou a conviver com outros; e com isto a divisão de tarefas, como a caça, pesca, cuidar da terra, tudo com fim de sobrevivência se fez necessária. Com isto, os relacionamentos foram ganhando um papel importante na sociedade, onde a interação humana é uma variável interveniente (CHIAVENATO, 2010).

Então, falar de trabalho em equipe é relatar o fato de um grupo ou uma sociedade resolver juntar os esforços para resolver um problema. “Trabalhar com grupos é o meio que os gestores têm de fazer mais com menos” (SILVERSTEIN, 2013, p. 72).

Descreve se o trabalho em equipe como sendo um conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho. Considera uma equipe conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns, obtidos pela negociação entre os membros envolvidos em um plano de trabalho bem difundido. (CARVALHO, 2009, p. 94)

Para autores como Souza (2005). Equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com um propósito comum, com metas específicas de desempenho, com um mesmo método de trabalho e responsabilidade mútua. Podendo ser segundo (Catunda & Neto) um processo e não uma entidade, ou ainda, uma condição altamente desejável que pode não ser permanente, e que pode existir, por um período de tempo, longo ou curto.

É fundamental saber que uma equipe é formada por pessoas geralmente com tipos diferentes, características diferentes, então para estudar as equipes faz se necessário a compreensão das relações pessoais, pois estes indivíduos ao formar uma equipe trazem consigo sua história, seus sonhos, necessidades, forças e fraquezas, e isto tudo vai influenciar no trabalho em equipe, vai definir o sucesso ou o fracasso da equipe.

2.1 – As pessoas no Trabalho em Equipe

Ferreira (2010) destaca que estas pessoas ao vir trabalhar em equipe chegam para suas atividades diárias com realidades diferentes, como uma mãe que deixou seu filho doente aos cuidados de terceiros ou um empregado que acabou de passar por um momento de irritação na portaria por ter esquecido sua identificação. No trabalho em equipe todas estas diferenças devem ser levadas em conta sempre buscando entender como se processa nos indivíduos os seus valores, modelos mentais e suas necessidades, pois assim será possível obter a atenção destes diversos membros em busca de um objetivo comum sem criar barreiras nos relacionamentos interpessoais.

Os valores é o que defini o conjunto de características de uma pessoa, ou seja, é o que determina a forma como uma pessoa se comporta e interagem.

O modelo mental é a forma pela qual o indivíduo pensa, senti, reage diante das situações. E é construído em cada pessoa desde a sua vida intrauterina.

As necessidades são pontuadas como sendo as fisiológicas até as de autorealização.

2.2 – Os componentes da Equipe e suas Emoções

Autores como Gramingna (2002), relata que as emoções básicas, como, medo, raiva, tristeza, alegria e amor, devem ser estudadas quando se trata do trabalho em equipe pois influenciam na obtenção de resultados organizacionais, a autora relata que cada uma delas tem sua consequência no ambiente organizacional, conforme exposto abaixo:

Medo - pessoas com medo tendem a fugir de compromissos, evitam desafios e apresentam baixos resultados.

Raiva - pessoas com raiva tendem a manifestar comportamentos agressivos e de revide. Um ambiente onde impera a raiva é pouco produtivo. Em consequência, vem

á desconfiança, o ciúme, a inveja e outros sentimentos que interferem sobremaneira no trabalho colaborativo de equipe.

Tristeza - a tristeza induz à apatia, à falta de energia e à paralisação da ação.

Alegria - ao encontrar pessoas felizes, percebemos no ar algo diferente: o clima da paixão pelo que se está produzindo.

Amor - onde há amor, a retenção de talentos a gestão do conhecimento corre de forma natural e, conseqüentemente, os resultados se maximizam.

O trabalho em equipe deve ser realizado com base em motivação, pois segundo Carvalho (2009) é a motivação que leva as pessoas a superar os obstáculos, então pessoas motivadas serão mais produtivas.

Motivação é a ação ou o efeito de motivar; é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (CASTRO, 2015, p. 89).

Deduz ao analisar Carnegie (2015, p. 56), que as pessoas se sentem motivadas ao serem envolvidas como parte da organização, isto através das tomadas de decisões.

3 - A Formação da Equipe

Este é um dos grandes desafios de hoje, pois uma empresa precisa ter seus funcionários se sentindo parte integrante, e para isto é necessário investimento por meio de programas de treinamento formais e informais, somente assim, é possível ter uma equipe competente. (Lacombe 2005).

O treinamento é um dos recursos do desenvolvimento de pessoal, que vem representado por várias atividades, com o fim de adequar o comportamento e as atitudes além de transmitir novas habilidades.

A equipe esta formada quando encontra em seus componentes empatia, que é o observar com o olhar do outro, e a simpatia, que é a capacidade de respeitar e aceitar o outro, sendo que a empatia esta relacionada a mais três quesitos, sendo: afetivo, cognitivo e reguladores de emoções.

Segundo (Eres, R., & Molenberghs, P. (2013)O componente afetivo baseia-se na partilha e na compreensão de estados emocionais de outros. O componente cognitivo refere-se à capacidade de deliberar sobre os estados mentais de outras pessoas. A regulação das emoções lida com o grau das respostas empáticas.

Defini se a empatia como sentir a dor ou o prazer do outro como o outro o sente e perceber suas causas como ele às percebe, é quando nos colocamos no lugar do outro. Mas uma coisa é importante na empatia, não pode esquecer que se trata da dor ou do prazer do outro. (Wiseman, T. (1996)).

A empatia, é uma habilidade socioemocional dos seres humanos que os levam a reconhecer, compreender e reproduzir emoções alheias é a única forma de realmente compreendermos alguém, seus motivos, seus desejos e apreensões (CARVALHO, 2009, p. 103).

O segundo fator a ser observado na formação da equipe é a simpatia. Que é pontuada como sendo a capacidade de aceitar o outro, mesmo com diferenças.

3.1 – Processos da Formação da Equipe

Para Falconi (2009) a formação de uma equipe parte do recrutar, treinar, inspirar, fazer coaching, promover a meritocracia, tirar pessoas da zona de conforto para que elas se desenvolvam. Fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva além de demitir quando preciso. Sem esquecer que é necessário ter incentivos alinhados com metas.

Com base nestes dados forma se a equipe. O processo ocorre através da seleção, onde busca analisar o perfil intelectual, emocional e social dos candidatos, para corresponderem com os objetivos, os desafios e as metas da organização.

Após a seleção faz-se necessário aplicar o treinamento as recompensas e avaliação de desempenho, (Chiavenato 1999).

Segundo (Barreto 2003), o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa.

Então a equipe só terá bons resultados se houver confiança de ambos os lados, pois assim é possível delegar sem preocupar com a qualidade, uma vez que a equipe sente que esta confiança é real, abrindo espaço para a motivação.

3.2 – Situações enfrentadas na formação da Equipe

Na formação da equipe atenta-se as questões como:

CONFLITOS: sempre aparecem conflitos numa relação que seja de trabalho ou não, sendo assim, faz-se necessário que este seja identificado, gerenciado e resolvido. É aí que usa-se a inteligência emocional.

COMUNICAÇÃO: esta deve ser eficiente, pois as metas e objetivos devem estar alinhados, é importante que todos saibam qual caminho seguir e mais onde deve chegar, isto facilita a delegação de tarefas e seus cumprimentos.

PROATIVIDADE: é antecipar as necessidades é identificar situações antes que elas aconteçam, resultando na tomada de decisões que as solucionem.

INOVAÇÃO: é procurar soluções criativas, que leva a equipe a obter melhores resultados.

4 - Gestão da Equipe

Desde o início no século XX, fala-se sobre gestão de pessoas, mas a partir dos princípios de Henri Fayol, em seus fundamentos os gestores deveriam desempenhar as

funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. (Teixeira et al Correa, 2015).

O termo gestão é bem abrangente, mas nota se uma preocupação com a efetividade da gestão, que pode ser participativa, ambiental, escolar, pública, familiar, do conhecimento, do desenvolvimento regional, de redes sociais, gestão clínica, sistemas de gestão, gestão integrada e outras. (ASPARY & SEMINOTTI. 2012).

Comprende se hoje as funções de gestor como sendo planejamento, organização, direção e controle. Alguns autores, descrevem a gestão como sendo um manejo, de um processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido para realização de objetivos, de planejamento e estratégias, de alavancagem, um pensar amplo e ao mesmo tempo metódico sobre a comunicação, a liderança, a motivação, a avaliação e o controle social (ANSOFF, 1981).

Segundo Fonseca (2003, p.3) a gestão é como, um operador semiótico que age no registro coletivo de formação e socialização.

Para Geus (1998) a arte da gestão é a estratégia, no sentido de conduzir, sendo a atividade diária de um gerente.

Robbins (2010) enfatiza que os administradores ou gestores são indivíduos que supervisionam as atividades das outras pessoas e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nas organizações. Desse modo o gestor passa a ser responsável pela motivação e direção dos subordinados.

A gestão da equipe deve partir de uma liderança flexível, onde há espaços para feedbacks, sugestões e opiniões, pois isto estimula a proatividade e facilita a inovações.

Flexibilidade é quando a opinião da equipe prevalece e a decisão a ser tomada é em equipe, nunca por um gestor apenas, isto leva seus membros a assumir tarefas com mais entusiasmo e a sentir que fazem parte da organização, além de civilizar os indivíduos, tornando suas tarefas mais agradáveis, sem perder a particularidade do contexto organizacional. Carvalho (2009, p. 102).

Segundo Carvalho (2009) feedbacks é uma informação de retorno, uma retroinformação ou, simplesmente, uma informação como resposta a algum estímulo, verbal ou não, sendo assim, faz se necessário pois, o retorno recebido do trabalho que foi desenvolvido leva as pessoas a aperfeiçoá-lo. Através dele é possível ter uma

percepção clara do seu desempenho, pois assim o indivíduo pode saber onde está errando e acertando.

É como disse Motta (1995 apud PESSOA, 2005, p.11), “ ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso.” Sendo assim, caracteriza se um gestor de equipe pela sua capacidade de **mediar** conflitos, comunicação, reter talentos, **delegar** tarefas.

Falconi (2009) apresenta a gestão como profissionais atingindo as metas pré-estabelecidas com sinergia para que toda a equipe atinja o sucesso.

Para Ferreira (2010), a gestão deve ser baseada em estratégias de curto, médio e longo prazo, é como uma equipe de jogadores de futebol, que têm como objetivos ganhar a partida, num primeiro momento, e, o campeonato, em médio ou longo prazo. Nas organizações, os resultados também são obtidos a partir de operações em ciclos diários de negócios.

Gramigna (2018) relata que um estilo gerencial autoritário, mudanças bruscas no modelo de gestão causa medo na equipe, já o reconhecimento, o modelo de gestão aberto produz alegria e um time alegre, onde a camaradagem se faz presente, tem maiores chances de gerar resultados e contagiar o ambiente com sua ação.

3.1 – Desafios do Gestor da Equipe

3.1.1 Mediar Conflitos

Este é dos desafios do gestor, estar habilitado e preparado diante dos conflitos. Nas equipes de trabalho existem várias formas de conflitos, as pessoas ainda não estão prontas com objetivos e interesses idênticos e estas diferenças produzem conflitos.

Segundo Chiavenato (2010, p.455), os conflitos podem ser diferentes, ser interno, que poderá envolver dilemas de ordem pessoal, ou externo que poderá

envolver vários níveis, interpessoal, que são os conflitos com outras pessoas, intergrupar, que são os conflitos entre grupos, intra organizacional e inter organizacional. Com isto, a mediação de conflito tem que ter enfoques diferentes, vai depender da natureza do conflito, como separar as pessoas do problema; focalizar os interesses e não as posições; criar opções para o benefício mútuo e o tradicional que é a busca de um acordo entre as partes, mas o que faz a diferença é o bom relacionamento e a boa comunicação entre gestores e analistas, é o equilíbrio entre o falar e o ouvir que proporciona um bom clima organizacional.

Segundo Robbins (2010) o conflito funcional contribui para melhorar o desempenho do grupo, são formas funcionais e construtivas, já conflitos de relacionamento, são incompatíveis nas relações interpessoais, neste caso os gestores devem acompanhar e atuar para que haja um clima organizacional saudável para toda a equipe.

3.1.2 – Comunicação

O gestor de equipe precisa comunicar se bem, esta é sua principal ferramenta, pois a comunicação com clareza, estimula a produtividade e promove um bom relacionamento. “Comunicar-se bem significa conseguir entregar a mensagem a seu destinatário, pois esse é o objetivo da comunicação” (CARVALHO, 2009, p. 106).

Neste caso, comunicar não é apenas falar, mas fazer ser entendido, pois esta é a principal ferramenta diante dos conflitos. A comunicação esta envolvida com o saber escutar, com a transparência, tipo fazer promessas falsas, esconder dados, etc..

A comunicação é uma ferramenta poderosa para o gestor da equipe, tanto que é considerada uma das competências essenciais para o êxito profissional.

Segundo Albuquerque, (2012, p. 104). A comunicação contribui para a interação, estabelece uma unidade social pelo uso de signos de linguagem, que são os simbolos utilizados para comunicar. Oliveira (2010, p. 308).

3.1.3-Reter Talentos

Talentos são dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitudes, caráter, impulsos que nascem do individuo e da capacidade de aprender e de se desenvolver. Souza (2008).

Então como reter pessoas com estas características na equipe?

Segundo Ribeiro (2005), O conhecimento é o fator determinante. Pois através dele é possível ao gestor administrar seus desafios, rotinas e resultados. Uma vez que o gestor conhecendo cada integrante da sua equipe, torna se mais fácil aplicar incentivos e promover a motivação, sendo que o gestor precisa descobrir como incentivar da maneira correta cada pessoa. Incentivos como elogios, prêmios específicos, dizer palavras que os façam acreditar nos seus próprios talentos, comemorar, são formar corretas de incentivos. As empresas até procuram a forma correta de reter talentos, porém devido a suas diferenças esquecem-se de montar seu próprio plano estratégico para a produção. Alves *apud* Pavan (2008).

Reichheld (2002) diz que as empresas de sucesso têm de vencer a guerra pelo talento recrutado e retendo os funcionários mais capazes.

De acordo com Alves *apud* Wlesel (2010), para reter talentos o gestor precisa perceber que seus colaboradores precisam sentir-se motivados para que permaneçam na empresa, e esta motivação esta no fato de responder a suas necessidades como: a possibilidade de crescimento, desenvolvimento e realizações; reconhecimento na família, na empresa e na comunidade; poder e sucesso.

Ao observar os autores já citados, endende se que para manter os empregados produtivos e motivados é necessário que existam políticas que as estimule, como as condições adequadas de trabalho, relacionamentos respeitosos, remuneração compatível com o que fazem, oportunidades de desenvolvimento e realização. Cabendo ao gestor o dever de buscar, apoiar e até mesmo sugerir essas políticas.

Conclusão

Após exaustiva análise em vários artigos, o que resultou no presente trabalho, conclui-se que ao longo da história o homem passou por várias mudanças na sua forma de relacionar, saindo de uma vida nômade até a formação das tribos. E hoje mais do que nunca, esta forma de relacionamento em grupo, agora com uma roupagem nova está em evidência no mundo organizacional. Trabalhar em equipe é ser parte de um todo.

Fica evidente que no processo do trabalho em equipe, os profissionais trocam conhecimentos entre si, e isto gera lucratividade a organização, mas para isto acontecer é fundamental que seus componentes tenham características como a humildade, tolerância, inteligência emocional e companheirismo. Uma vez que todos devem ser responsáveis pelas falhas e pelo sucesso. Mesmo com suas diferenças lutam por objetivo comum.

A equipe é formada a partir da seleção, que envolvem, recrutar, treinar, inspirar, fazer coaching, promover a meritocracia, e isto é tirar pessoas da zona de conforto para que elas se desenvolvam, cabendo ao gestor fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva.

Quando se trata da gestão da equipe, esta precisa ser formada por uma liderança flexível, onde há espaços para feedbacks e sugestões. Um gestor de equipe precisa ter capacidade de mediar conflitos, comunicação, reter talentos, e delegar tarefas. Que seja ele um diretor, gerente ou supervisor, deve identificar as pessoas desmotivadas e tentar reverter à situação, pois, a equipe precisa sentir que está no mesmo barco que o gestor, e juntos ajudarão a organização a obter sucesso.

Hoje está tem sido uma exigência do mercado de trabalho, trabalhar em equipe, embora as pessoas caminhem através das tecnologias para uma vida solitária, fica evidente a importância do trabalho em equipe, no desenvolvimento de atividades e soluções de problemas com mais eficácia.

Bibliografia

ALVES, G. A; LEITE, L. P; FERREIRA, L. B. **Gestão de Pessoas: Retenção de Talentos**. Pindamonhangaba – SP – 2010.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981

ASPARY & SEMINOTTI. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 13, N. 2 • SÃO PAULO, SP • MAR./ABR. 2012 • ISSN 1518-6776 (impresso) • ISSN 1678-6971 (on-line) •

BARRETOS, E, F. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, BA, 2003.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CATUNDA, Rosangela & NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. **Times de Trabalho Autodirigido**. São Paulo Editora Pioneira, 1996.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Pearson, 2002.

CHIAVENATO I. (1999). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Editora Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

FALCONI, V. O **Verdadeiro Poder**. HSM Management 77 – Novembro-Dezembro 2009.

FERREIRA, G. **Gerenciamento Operacional em Ambiente de Produção** – Um guia de trabalho para Líderes, Supervisores e Gerentes de Produção. Belo Horizonte: 1. ed., 2010. 139p.

FONSECA, T. M. G. **Trabalho, gestão e subjetividade**. Arquivos Brasileiros de Psicologia, v. 55, n. 1, p. 2-11, 2003.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002. 161 p.

GRAMIGNA, M. R. Artigo :: **As emoções no ambiente de trabalho** (acessado em 12 de maio de 2018. www.universeg.com.br/wps/wcm/connect/universeg/

GEUS, A. de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

<https://www.significados.com.br/grupo/> acessado dia 16/04/2018.

NASCIMENTO, Dinalva M. **Metodologia do trabalho científico**. Rio de Janeiro: Forense, 2005

REICHHELD, F. F. **Princípios de lealdade**: Como líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos. Rio de Janeiro: Campus, 2002

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P., Timothy A. Judge, Filipe Sobral. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro** – 14 ed.-São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall,2010.

SENA, Rosalie. **As equipes de trabalho e sua importância nas organizações atuais**. 2005. (65f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVERSTEIN, Barry. **Gerenciando Pessoas** (Desvende os segredos de liderança dos grandes gestores). 1ª ed. Rio de Janeiro: Senac, 2013.

SCHOLTES. P. R., **Times da qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

TEIXAIRA, C.G.M et al CORREA. E. L. **Mediação de Conflitos no Contexto Organizacional**: O papel do gestor como Mediador.

Eres, R., & Molenberghs, P. (2013). **The influence of group membership on the neural correlates involved in empathy**. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7(176): 1-6. doi:10.3389/fnhum.2013.00176

WLESEL, G. **Como reter talentos usando a motivação** (2010). Disponível em <http://www.portalbrasil.net/index.php/colunas/religiao/item/1998>- Acesso em 07 de outubro de 2010 às 23h36min.

WISEMAN, T. (1996). **A concept analysis of empathy**. *J Adv Nurs*, 23: 1162-1167.